三联生活周刊

2014.8.11
2014年第32期
www.lifeweek.com.cn



更年轻、更个性、更简单

移动互联创富记

798

9 771005 360000 32>

生活周刊

生活·讀書·新知 三联书店编辑出版
国内统一刊号：ISSN1005-3603
CN11-3221/C
邮发代号：82-20 定价：¥12元

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com


破冰
66°34'N
北极圈探险之旅
越是遥不可及，越有征服动力。以冰雪之极，
唤醒你心中的探险者。探索无尽，越入佳境。
www.ford-explorer.com.cn/tour
探险者 北极
关注福特探险者
同登北极之巅
www.ford-explorer.com.cn 800-810-8168/400-887-7766

福特中国 原装进口



进 无 止 境


青岛东方影都
QINGDAO ORIENTAL MOVIE METROPOLIS
万达影视商街
全球巨星消费主场
万达500亿钜制 世界一流影视产业园
100~300m²臻稀金铺 · 耀世公开 仅66席
HOLLYWOOD
PRODUCTION
DIRECTOR
CAMERA
DATE
SCENE
TAKE
8大功能区 汇聚全球资源
国际领先
影视产业基地
世界一流
国际会议中心
国际卓越
汽车极限秀场
滨海豪华
星级酒店群
全球一流
游艇交易中心
全球领先
国际医院
万达影视商街
WANDA MOVIE AVENUE


万达集团
WANDA GROUP
8大投资保障 Investment Guarantee
国际品牌
万达强力护航
国家新区
青岛西海岸新区
产业集群
3000家企业进驻
全球游客
2000万超高客流
奢华配套
500亿影都配套
巨星闪耀
青岛国际电影节
富豪云集
国际游艇交易展
巨头抢驻
影视大鳄蜂拥进驻
IFH影视总部国际[写字间]同步发售
40~76m²创意商务空间
700~1400m²总部办公中心
东方影都 青岛中心 QINGDAO ORIENTAL MOVIE METROPOLIS
(VIP-LINE) 0532 6771 9999
36万平米
万达茂娱乐商业
国际岛岸
滨海酒吧街
项目地址：青岛市西海岸滨海大道1777号
投资商：万达集团 开发商：青岛万达东方影都投资有限公司
本广告仅为要约邀请，不构成本公司对广告相应内容的承诺。买卖双方权利义务以《青岛市商品房预售合同》为准。
万达商号、商标及标志符号，为国家注册商标，受商标法及其他法律的保护。未经集团许可，任何人不得擅自使用、复制。
青岛新机场（规划）
青岛流亭国际机场
胶州湾大桥
青岛市政府
胶州湾隧道
西海岸经济新区
M1地铁
黄海
灵山岛
N



美国高端男鞋品牌 Allen Edmonds 爱文仕

诞生于 1922 年。近一个世纪以来，以经典、卓越品质著称的 Allen Edmonds 手工男鞋深受教皇、好莱坞巨星及商业领袖的青睐，美国数任总统在就职宣誓时所穿着的都是 Allen Edmonds 皮鞋。

上海港汇恒隆广场 208 / 上海虹桥友谊商城 2F / 上海美兰湖高尔夫俱乐部 / 上海佘山国际高尔夫俱乐部
北京燕莎友谊商城亮马店 2F / 北京燕莎友谊商城金源店 2F / www.allenedmonds.com.cn



19 22

Allen Edmonds
AN AMERICAN ORIGINAL

上海大众汽车
SHANGHAI VOLKSWAGEN

30th Anniversary 1984-2014
与卓越同行
PROGRESS WITH EXCELLENCE



帕萨特 格调所至 境自超然

你以为他在构思蓝图，或许，他只是在看日出

真正的领袖，即使平凡举动，亦显卓然气度，只因其超然物外的非凡境界。
2014款帕萨特，领先搭载后备箱智能感应开启及全方位智能升级版PLA自动泊车辅助系统，从容释放双手，智享创新科技带来的人性体验；更配备后排领袖尊享系统，缔造静谧私人天地，耀显尊崇地位，领略超然之境。

Passat 帕萨特

— 境 自 超 然 —

客户服务热线：400-820-1111

www.svw-volkswagen.com




后备箱智能感应开启


全新典雅木纹奢华内饰


后座影音娱乐系统（选购）

使用微信扫描二维码，即刻关注上海大众汽车大众品牌微信公众账号，获得最新资讯以及更多服务体验

Das Auto.



《经济学人》2014.8.2

以色列：赢得战斗，输掉大势

在加沙地带的战争中，以色列拥有压倒性的火力优势。大多数以色列人都团结起来支持他们的军队，他们还拥有美国国会的坚定支持。不过，尽管以色列赢得这场战役，却正在世界舆论战争中苦苦挣扎。部分原因在于以色列是依赖美国盟友庇护的世界性贸易国家，也因为以色列需要听听批评者的一些意见。除非能确保和平，否则其未来形势严峻。



《彭博商业周刊》2014.8.1

孩子们执掌的汉堡王

除了科技公司，年轻人担任 CEO 很罕见。去年标准普尔 500 指数成分股公司即将上任 CEO 的平均年龄为 53 岁。2010 年，汉堡王被巴西私募机构 3G Capital 以 40 亿美元杠杆收购。74 岁的 3G Capital 联合创始人雷曼喜欢提拔年轻人担任旗下公司最高职位。32 岁的汉堡王新 CEO 施瓦茨及其同事信奉 3G Capital 大力削减成本的信条，认为有必要让汉堡王的每一位员工都具有“主人翁意识”。



《纽约时报杂志》2014.8.3

战胜自闭症的孩子

无人指出过，那些被治愈的自闭症患者，他们的大脑是否从一开始就和其他患者不同，又或者是在治疗中发生了改变。但杜克大学心理学家杰拉尔丁·道森的研究揭示了自闭症患儿大脑的可塑性。自闭症并不影响患儿发展智力、生活技能和社会参与能力。自闭症活动家阿里·尼曼认为，压制自闭症就和压制同性恋性倾向一样有害，只是在隐藏真正的自我。



《纽约客》2014.8.4

燃烧

在奥巴马政府前国家安全顾问加利·萨默尔看来，世界正在燃烧：“暴力和动荡到处开花。”在乌克兰，生产小麦和向日葵的土地上陈列着尸体和坠毁的飞机；在尼日利亚，政府在对“博科圣地”的斗争中节节败退；极端组织占领了叙利亚和伊拉克的土地。接着，以色列和哈马斯再次大打出手。令人悲观的是：以色列承认的谈判对象阿巴斯已经衰老，在恐惧和死亡中长大的青年一代不再相信和平的可能。



《福布斯》2014.7.30

淘金热

30 岁的冯·托贝尔创建的 LearnVest 为个人提供理财规划服务。人们使用手机 APP 管理自己的财富，简单得如同在亚马逊下单。从 2009 年到现在，冯·托贝尔已经成功融资 7200 万美元。在过去 3 年里，有超过 10 亿美元被投入到个人金融服务企业中。这些企业的共同特征是实用性，利用新技术减少成本。它们发掘了一个广阔的市场：年轻的“80 后”们手握 2 万亿美元流动资产，到 2020 年，则将达到 7 万亿美元。


www.koreanair.com
悦目娱心，一切由您
非同凡响的震撼视听，来自大韩航空的量身定制。
在万米高空的娱乐世界，
从感人电影到动听旋律再至经典游戏，
让您尽情沉浸在全方位的娱乐现场。
beyond
45th
Excellence in Flight
KOREAN AIR
SKYTEAM

封面故事

P46

更年轻、更个性、更简单
移动互联创富记





50 引爆点，创造性一代

62 在风口种豌豆

68 脸萌 ：“90 后”的个性表达

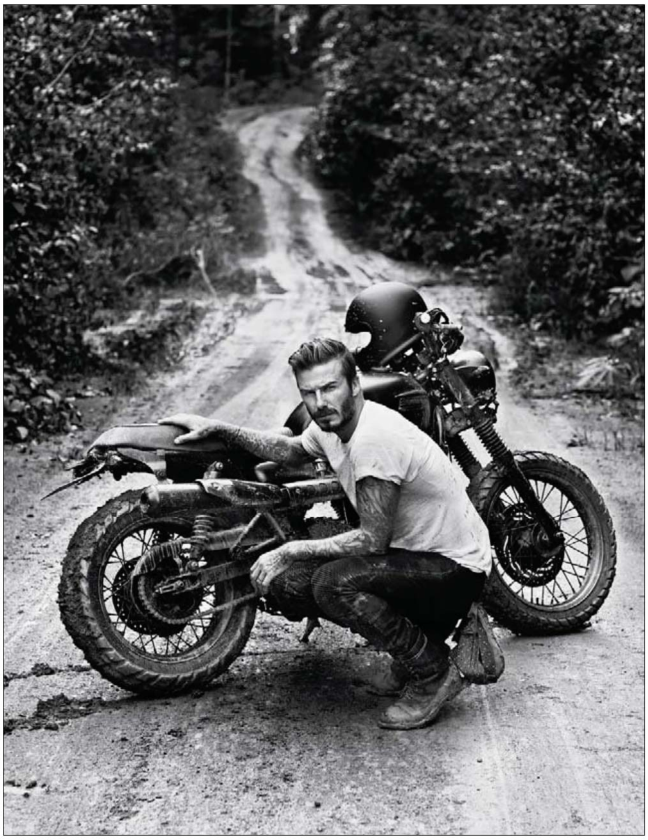
72 杏树林 ：随时随地的医生助手

76 钱的博弈，硅谷的风险投资家们



RedBull
红牛
你的能量
超乎你想象
RedBull
红牛
净含量:250毫升
红牛维生素功能饮料
保健食品
红牛维生素功能饮料 京食健广审（文）第2013110218号
不适宜人群：少年儿童 注意事项：本品不能代替药物
每日两罐
山地越野世界冠军 理查德·乌斯海尔
艾琳娜·乌斯海尔
专业运动及广告创意


P122


P126

社会

86 热点：“火箭合伙人”的中国故事

92 热点：500万美元、电竞明星和“粉丝”经济

96 人物：刘宁和他的生态摄影之路

经济

106 收藏：伊朗故事

112 商业：当宝马多了一点儿“中国思维”

文化

122 艺术：博物馆里的“盖蒂文化”

126 时尚：贝克汉姆：一个符号的诞生

132 时尚：花卉与工艺

138 科技：一个娃娃三个父母

142 科技：脑控外骨骼

150 思想：《理想国》汉译辨正

154 书话：材料的故事

专栏

30 邢海洋：取消限购悖论

145 袁越：痴了就迟了

146 苗千：旋转的粒子

148 张斌：那些“欧洲势利小人”创造的纪录

149 宋晓军：加沙的“非对称”战争

8 环球要刊速览

18 读者来信

22 观察

24 天下

32 理财与消费

34 好消息·坏消息

35 声音

36 生活圆桌

40 好东西

155 漫画

156 个人问题

2014年第32期 总第798期 2014年8月11日出版
版权所有，未经允许，不得转载本刊文字及图片。
本刊保留一切法律追究权利。



4G网络 全新体验： 4G 网速快、稳定，覆盖面广，开通客户热门出访国家（地区）的4G漫游；客户通过“两不一快”（不换号、不登记、快速换卡）服务，便捷享用4G网络。

流量资费 实惠简明： 4G 资费套餐门槛更低，选择更丰富，价格更实惠；更有实时流量提醒、费用分析和套餐推荐服务；国际及港澳台漫游“3/6/9元”流量资费覆盖面不断扩大。

订购收费 清晰透明： 系列透明消费服务举措保障客户增值业务消费知情权和选择权；恶意扣费举报100%查证和回复，退还因恶意软件而被扣的信息或功能费，对违规方严厉处罚。

不良信息 严厉打击： 大力治理垃圾信息，推出针对集团行业端口信息的“0000”查询退订和“00000”屏蔽服务；严查狠打手机淫秽色情网站和信息，努力保障网络一片蓝天。

实名登记 严格落实： 严格落实电话用户实名制，确保新增客户实名登记率达100%；大力开展存量客户实名登记，向客户提供电子渠道、营业厅等便捷渠道进行信息补登记。

星级服务 便捷提供： 推出客户星级服务，对应客户星级提供差异化服务及积分回馈服务；门户网站、手机营业厅、10086微博、10086@139客服邮箱等互联网服务渠道为客户提供便捷服务。

www.10086.cn

热线 短信 10086

中国移动 China Mobile

www.lifeweek.com.cn

主管 / 主办 Published by
主管：中国出版传媒股份有限公司　主办：生活·读书·新知三联书店有限公司　出版：生活·读书·新知三联书店有限公司

总编辑 Publisher
路英勇 Lu Yingyong
执行总编辑 Executive Publisher
翟德芳 Zhai Defang
副总编辑 Associate Publisher
潘振平 Pan Zhenping
主编 Editor–in–chief
朱伟 Zhu Wei
执行主编 Executive Editor–in–chief
李鸿谷 Li Honggu
副主编 Deputy Editor–in–chief
舒可文 Shu Kewen　苗炜 Miao Wei　李菁 Li Jing　李伟 Li Wei
主编助理 Associate Editor–in–chief
阎琦 Yan Qi　吴琪 Wu Qi

采编中心 Editorial Center
资深主笔 Senior Editor
邢海洋 Xing Haiyang　王小峰 Wang Xiaofeng　谢九 Xie Jiu
袁越 Yuan Yue　曾焱 Zeng Yan　王恺 Wang Kai　陈晓 Chen Xiao

主笔 Editor
李三 Li San　鲁伊 Lu Yi　钟和晏 Zhong Heyan
朱步冲 Zhu Buchong　王星 Wang Xing　薛巍 Xue Wei
陈赛 Chen Sai　葛维樱 Ge Weiying　贾冬婷 Jia Dongting
魏一平 Wei Yiping　蒲实 Pu Shi　庄山 Zhuang Shan

主任记者 Senior Reporter
李翊 Li Yi　关海彤 Guan Haitong　李晶晶 Li Jingjing
蔡小川 Cai Xiaochuan　曹玲 Cao Ling　杨璐 Yang Lu　何潇 He Xiao
徐菁菁 Xu Jingjing　黑麦 Hei Mai　陆晶靖 Lu Jingjing

记者 Reporter
李东然 Li Dongran　石鸣 Shi Ming　丘濂 Qiu Lian
吴丽玮 Wu Liwei　俞力莎 Yu Lisha　贾子建 Jia Zijian
王珑锟 Wang Longkun　邱杨 Qiu Yang　付晓英 Fu Xiaoying
孙若茜 Sun Ruoxi　邹珊 Zou Shan　杨聃 Yang Dan
张若凡 Zhang Ruofan　王玄 Wang Xuan
阿润 A Run　周翔 Zhou Xiang　刘敏 Liu Min

实习记者 Intern
张月寒 Zhang Yuehan

摄影记者 Photographer
于楚众 Yu Chuzhong　黄宇 Huang Yu　张雷 Zhang Lei

视觉设计中心 Vision Design Center
视觉设计总监 Director
邹俊武 Zou Junwu
图片总监 Photo Director
商园 Shang Yuan
美术编辑 Art Editor
王小菲 Wang Xiaofei　雷雯 Lei Wen　黄罡 Huang Gang
插图 Illustration Editor
张曦 Zhang Xi
图片编辑 Photo Editor
陈晓玲 Chen Xiaoling　覃柳 Qin Liu　陈喆 Chen Zhe　徐睿洽 Xu Ruihan
编务总监 Coordination Director
程昆 Cheng Kun

市场发展中心 Marketing Development Center
总监 Director
范于林 Fan Yulin
副总监 Deputy Director
张薇 Zhang Wei
副总监 Deputy Director
钦征 Qin Zheng

发行事业部 Circulation
总监 Director
范于林 Fan Yulin
副总监 Deputy Director
张薇 Zhang Wei
渠道总经理 Senior Manager of Nationwide Marketing Channel
林琳 Lin Lin
大南方总经理 Senior Manager of Southern China
雍江 Yong Jiang
大北方总经理 Senior Manager of Northern China
乔继斌 Qiao Jibin
发行拓展经理 Business Development Manager
罗洪旗 Luo Hongqi
杨雪梅 Yang Xuemei
品牌经理 Brand Manager
肖丽媛 Xiao Liyuan
客户经理 Sales Account Manager
殷佳婷 Yin Jiating
发行助理 Circulation Assistant
付新林 Fu Xinlin
李卫红 Li Weihong
发行财务 Financial Executive
潘姮 Pan Heng
发行统筹 Circulation Coordinator
周旭 Zhou Xu
读者服务经理 Reader Service Manager
朱静 Zhu Jing
读者服务助理 Reader Service Assistant
金宇迪 Jin Yudi

新媒体事业部 New Media Development
总监 Director
张薇 Zhang Wei
副总监 Deputy Director
钦征 Qin Zheng
产品部 Products Department
李倩 Li Qian　桂礼白 Gui Libai　袁媛 Yuan Yuan
市场部 Marketing Department
罗启宏 Amy luo
内容部 Editorial Department
王晶 Wang Jing　孙铭楷 Sun Mingkai
薛芃 Xue Peng
广告部 Commercial Department
张维 Zhang Wei　史超 Shi Chao　孟佳 Meng Jia
技术部 Technology Department
刘国强 Liu Guoqiang　辛军 Xin Jun



太平人寿拥有85年品牌历史，1929年始创于上海，1956年移师海外，2001年恢复国内经营，是现今中国保险市场上经营时间最长和品牌历史最悠久的中资寿险公司之一。

太平人寿总部设在上海，注册资本金100.3亿元人民币，目前已开设37家分公司和1000余家三、四级机构。公司服务网络基本覆盖全国，总资产超过2500亿元人民币，是我国大型寿险公司之一。

复业以来，太平人寿坚持专业化经营、体系化运作，在个人代理、银邮代理、电子商务等渠道提供涵盖人寿、意外、健康、年金等多种类型的保险产品，用以满足客户养老、教育、疾病、医疗、生存、身故、残疾等多方面的保障需求。公司业务发展稳健，业务结构良好，具备较好的商誉、管理水平、经营环境和发展前景，已连续四年获得惠誉国际“A-”评级。

新浪微博昵称：太平人寿官方微博

微信公众订阅号：TPRS95589

太平人寿保险有限公司

TAIPING LIFE INSURANCE CO., LTD.

地址：上海市浦东新区银城中路488号太平金融大厦

电话：021-50614888　网址：www.cntaiping.com



三联生活周刊
www.lifeweek.com.cn

行政管理中心 Administration Center
行政主任 Office Manager
高媛 Gao Yuan
行政助理 Assistant
刘蓓 Liu Bei 韩雅丽 Han Yali
财务总监 Financial Director
郝大超 Hao Dachao
财务主任 Financial Controller
陈晓华 Chen Xiaohua
出纳 Accountant
张宇 Zhang Yu
法律顾问 Legal Counsel
金桥律师事务所 马眉 Ma Mei

社址：北京市朝阳区霞光里 9 号 B 座 邮编：100125
采编中心热线电话：
(010)84681030 84681029（传真）
E-mail：letter@lifeweek.com.cn
读者服务热线电话：
(010)84050425/51
E-mail：dzfw@lifeweek.com.cn
广州办事处地址：
广州市海联路 6-8 号银珠商务中心 405 室
邮编：510230
电话 / 传真：（020）34283562
印刷：北京利丰雅高长城印刷有限公司
电话：（010）59011318

物流总代理：北京双禾物流有限公司
电话：（010）61256299
广告许可证号：京东工商广字第 0063 号
期刊登记证号：ISSN 1005-3603 CN11-3221/C
邮发代号：82-20
定价 Price：￥12.00 $6.00 港币 16.00
本刊为中国国际航空股份有限公司、中国南方航空公司、法国航空公司、美国联合航空公司机上阅读刊物

如何购买《三联生活周刊》

读者朋友，购买本刊请登录官网商城
shop.lifeweek.com.cn
或到当地邮局办理，本刊代号 :82-20

也可直接向本刊读者服务部咨询
电话 :010-84050425 84050451

另外，本刊在下列城市经销商的联系电话：

成　都：四川尚和文化发展有限公司（028）86667805
重　庆：重庆弘景文化传媒有限公司（023）86359776
南　京：江苏凤凰台文化公司（025）83327129
杭　州：杭州华鸿图书有限公司（0571）88256120
广　州：南方都市报广州发行部（020）87376490
武　汉：武汉春秋书店（027）85493562
西　安：陕西五环文化传播有限公司（029）82100585
昆　明：昆明尚云图书报刊有限公司（0871）64122816
沈　阳：大友文化传媒有限公司（024）23347099
哈尔滨：志诚远大书刊公司（0451）88341879
青　岛：盛世飞龙图书有限公司（0532）83840608
济　南：山东前沿文化传播有限公司（0531）82903395
长　春：中外书刊音像经销有限公司（0431）82708592
大　连：大连渤海书店（0411）84609410
南　昌：沧海书店（0791）8592810
太　原：山西森艺文化传媒有限公司（0351）7065397
贵　阳：贵阳尚和图书报刊有限公司（0851）5661974
兰　州：兰州大漠天马图书有限公司（0931）8521090
郑　州：大河书报刊销售有限公司（0371）67647337
天　津：天津天智书店（022）23683854
河　北：石家庄远大书店（0311）83017749
安　徽：合肥皖新书店（0551）64252409
新　疆：乌鲁木齐市纵横文科书刊有限公司（0991）5582981
内蒙古：呼和浩特融联书店（0471）6263358
深　圳：深圳市新宏博文化传播有限公司（0755）22203426
长　沙：湖南国闻书局书报刊配送有限公司（0731）82253036

拍摄二维码直接下载客户端

新浪微博 @ 三联生活周刊或扫描二维码

微信搜索 Lifeweek 或扫描二维码

手机报订阅：移动用户发送短信 SLZK 到 10658000，联通用户发送短信 SL 到 10655111，电信用户发送短信 SLZK 到 10659000。包月 8 元，周一至周六每日一期。

网络支持 新浪网 新浪微博 weibo.com 鳳凰網 ifeng.com 腾讯网 QQ.com YOUKU 优酷
新浪网官方微博：http://weibo.com/lifeweek 腾讯网官方 QQ:800033183

本期广告目录

封二～扉 1	进口福特
2~3	青岛万达
4~5	Allen Edmonds 爱文仕
6~7	上海大众帕萨特
9	大韩航空
11	红牛
13	中国移动集团
15	太平人寿保险
17	宝马
19	宝马
21	宝马
31	雪花啤酒
44~45	奔驰售后
49	比音勒芬
61	周刊征订
101	三联新媒体
115	书店广告
封三	暇步士
封底	天梭

唯思堂传媒 WISDOM MEDIA
广告总代理 Adcraft
北京唯思堂传媒广告有限公司
北京电话：（010）65280118
传真：（010）65272098
上海电话：（021）32013813
传真：（021）32013813
广州电话：（020）38768563
传真：（020）38769520-604
深圳电话：（0755）86129132
传真：（0755）26478827
杭州电话：（0571）86070421
传真：（0571）86070479
成都电话：（028）85056991
传真：（028）85054991
南京电话：（025）84705110
传真：（025）84715010
烟台电话：（0535）2602308
传真：（0535）2602308
西安电话：（029）85232132
传真：（029）85232123



前所未见。

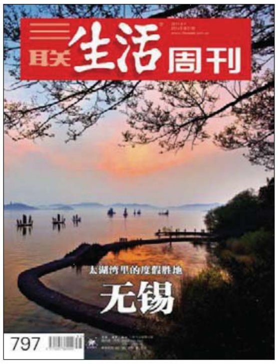
只因前所未见，方能一见难忘。创新BMW X4，以独具慧心的巧思，将时尚美学与不羁个性完美结合。采用平切设计的LED大灯与修长的灯眉巧妙融合，营造出独特的时尚目光。创新BMW X4以强悍的涡轮增压发动机，运动型8速手自一体变速箱和方向盘换挡拨片，令你随时尽享驾控乐趣。创新BMW X4以前所未见的构思，令匠心之作为你所见。
更多信息，请致电400-800-6666，或登录www.bmw.com.cn

创新BMW X4。型于寻常外。

BMW互联驾驶
BMW ConnectedDrive
世 界 与 你 随 行。

悦享纯粹驾趣。
YOUR DRIVING PLEASURE OUR JOY

中国奥委会合作伙伴



No.797 无锡

相比人人盛赞的苏杭，在我这样的北方人眼里，无锡更有独特性格——不只是江南钟灵毓秀之地，特有的精致生活，无锡的独特、太湖的美，还体现在那些浩然大气的存在。出生在渤海边，却被无锡太湖的浩淼震撼，被一波波涟漪送来的气味迷醉，一条清蒸太湖白鱼轻而易举改变了我的海鲜胃，还有，到了太湖才知银鱼的好……一座明珠一般的传统名城，如何在现代化的大潮中找到最适合自己的道路，是我最大的关注所在。

北京 钟海燕

多点善意和温情

最近《三联生活周刊》刊登的一篇读者来信，讲述了患者一次艰难的就医之旅，从懵懂到愤怒，作者称“性格温和的自己一次又一次被冷漠被无视被语言暴力所伤害”。作者认为：医患关系其实很简单，患者来到医院本来就承受着身体的病痛，希望得到治疗和抚慰，得到平等对待。感受不到温暖、遭遇冷漠几乎是所有纠纷暴发的共患。这类陈述乃至控诉性的文章现在很常见，这类纠纷和投诉在我们医院也时有发生。不过，我想告诉大家，我们中的许多人也在为患者期待的平等和温暖而努力着。

最近一天，我见到一位女患者时她正因腹痛蜷缩成一团，消瘦的身躯大约只占了床的四分之一面积。背她来的邻居大汗淋漓，因为跑上跑下办手续还没喘过气来。我和同事燕子是去退还她的医保证的，她的居民医保证在办手续读卡时显示无效，很可能是过期了，她也并无异议。“那么你只能自费了。”我说这话时感觉很无奈，床上的病人更加无奈，病痛让她的脸扭曲变形，汗水和泪水让她整个人显得湿漉漉的，连空气也更加闷湿了。我急着想要离开，这种无能为力的事情太多了。忽然燕子说了一声：“证上的年龄完全不符合啊，这个人怎么可能是1964年出生的呢？”是啊，床上的病人分明80多岁，而医保证上显示的出生年月是1964年9月。老人说：“我这两年都没有缴费，早就没用了，日子错了就错了吧，总是不能报销的。”

燕子并不甘心，回到办公室就给医保局打电话……结果出人意料，老人的医保证的确是社区因同名同姓而搞错了账号，但通过身份证查询得知她是享有居民医保和低保的。按政策规定，部分农村优抚和低保对象每年由民政局统一缴纳医保费用，他们住院的医疗费用在享受医保待遇的同时个人自费部分还可由民政低保再行报销。这么好的政策，很多低保对象自己并不了解，一来他们没有亲自缴费，二来就算领到证的人，他们到医院看病也未必个个都知道拿出证来使用。民众对政策的生疏由此可见一斑。

医患关系是个大课题，涉及政策制度、资源配置、人力技术等方方面面，个人力量显得微乎其微。医院的医保和合作医疗窗口是最能体现医改惠民政策和把政策落到实处的地方，也是遭受投诉最多的地方。原因有很多，除了制度还处于摸索与落实的过程中亟待完善，受众的素质参差不齐，对政策的理解各有偏差，还有程序复杂、宣传不到位等等。我们医保办的工作人员可谓是工作在医患关系的第一线，就因为燕子“多看了你一眼”，让这位低保老人得到了救助，这样的善举其实并不少见。我想，在目前状况下，也可以积极作为。多点耐心跟理解，多点善意和温情，不让冷暴力再撕裂医患关系，可能是我和同事们最直接、最应该和最能做到的事了。

湖北大冶 伍军

老刘的遭遇

老刘今年底本来该退休了，在一个相对清闲的公职单位干了半辈子，处处与人不争所以也没有当上什么官。儿子有了女朋友，也定下了年底把婚事儿办了的计划。老刘就等着退休以后进入另一种崭新的生活状态。但是飞来横祸彻底绞碎了他正常的生活——老刘遇到了交通事故。

三个多月前，老刘骑车出门，被一个违章行驶的愣头司机从自行车上撞飞，后被车前盖儿顶起，又重重地摔在地上。送到医院，肋骨折断6根，脊柱也错位了，还影响到了神经。经过医院的一系列努力，骨折外伤基本都已恢复，但是脊柱的神经损伤使得老刘再也站不起来，下身完全瘫痪了。三个月在医院的治疗已经花了50多万元，还好老刘在公职单位，单位没计较什么，能够解决的经济困难都解决了，而且也准备给老刘办理如期退休手续。老刘的老伴、儿子日以继夜地照料着他，听说儿子的女朋友看到这么个状况也吹了。

话分两头，老刘的单位和家属不断地跑交通队、法院准备起诉肇事者。肇事者就是个愣头青小伙子，非本地户籍，没什么财产，家里也没什么经济能力。几次沟通，小伙子都非常直接地告诉老刘的代理人和交通执法部门，他没有能力履行经济赔偿，还是判他坐牢吧。小伙想得非常简单，以为坐牢就可以免除民事的赔偿责任。几经调查，



旁观者倾。

只因设计非比寻常，方能引人侧目相向。创新BMW X4，轿跑车风格的车顶线条一直流淌至车尾，演绎出令人惊叹的造型；车身侧面的双腰线设计，充分勾勒出光与暗的交织，令车身更显动感张力。高品质内饰以及后排独立座椅，将豪华气质与运动基因完美诠释。创新BMW X4以非比寻常的设计，令观者为之所倾。

更多信息，请致电400-800-6666，或登录www.bmw.com.cn

创新BMW X4。型于寻常外。

BMW互联驾驶
BMW ConnectedDrive
世 界 与 你 随 行。

悦享纯粹驾趣。
YOUR DRIVING PLEASURE OUR JOY

中国奥委会合作伙伴

交通执法部门也明确告诉老刘的家人，看来向肇事者追索经济赔偿是非常难的一件事情，也希望家属在诉讼的时候做好这样的准备。法律诉讼还没有开始，老刘后半生的命运甚至他家庭的命运基本上就已经定论了。

北京这样的大城市，每年的交通肇事案件都有一半以上的民事赔偿责任不能如判决履行。由于社会抚养成本、医疗费用、康复费用的高企，以及一个受害人生活能力的丧失对家庭其他成员的影响，致使数千家庭由于交通事故陷入极度的困难和不堪。一部分愿意承担责任的肇事者的家庭也有因承担民事赔偿而陷入生活绝境的。因此，不只要对肇事者更加严格，出台更难摆脱赔偿责任的办法和制度，还要积极引导相关保险制度的建立和完善，以提高肇事方有效赔偿的能力。

北京　高晓峰

几次卖棉花的经历

我的家乡是河北沧州东光县，一典型农业大县，种棉花是主要收入来源，因此，各家各户均有大面积种植。从刚一开春地膜覆盖播种，经过约半年时间的田间施肥、浇灌、除草除虫、修理整枝，哪一朵洁白的棉花不浸透着棉农们的辛劳与汗水？去年我们那儿的棉花长势好，收购价格也比较高，一般的棉农往往是采集了一定数量就赶紧出售，一来换钱，二来棉花收购价格起伏波动不平稳。

那天，我赶着马车拉了三大包在家称好了重量的棉花去收购站交售，到了那里，卸下码放在磅秤上，看磅的用手滑动了几下游动砣："320斤。"报完斤数他就要往票据上写。明明在家称的是360斤，到了他这儿怎么成了320斤？我疑惑地说："等会儿——"那个看磅的问我:"怎么啦？""怎么啦，你这个磅有问题！""谁说有问题？我们这个磅可是县计量局刚刚校正的，分毫不差！"见我坚持是360斤，那个看磅的重又滑动了几下游动砣："还真是360斤，我看错了，看错了——"一斤按5元钱计算，上嘴唇一碰下嘴唇，200块钱差点就打了水漂。

不久，我又赶着马车前往该收购点卖棉花，还没到大门口，就听见院子里有女人的吵闹声，等走近了，看见磅秤前一个小媳妇带着哭腔在责骂她的男人。上前一打听，原来她与老公开着拖拉机拉了六大包棉花前来交售，过完磅才500来斤，她丈夫随后就把这六大包棉花全倒进了棉垛里。在一旁等候的女人闻听六大包棉花才500来斤，立马揪住男人胳膊大骂他死脑筋，哪一包没有100多斤啊？这个悲愤的女人大哭大闹，紧接着又报了警。两位民警来后，询问了周围的群众，大家伙说的确是六大包，接着又调查起看磅人。看磅的慌里慌张地赶紧解释道："我今儿个头有点晕，可能是有些犯迷糊看错了秤，这样吧，我们补偿她200斤1000块钱。"民警安抚了那个抽泣的女人，批评了那个看磅的，这件事就算过去了，我是真真地看了个满眼。

几次卖棉花的经历，我知道了这个收购点隐藏的秘密，他们的欺骗手段虽然拙劣并不高明，但往往能奏效。因为有相当一部分棉农老实巴交，他们压根儿从思想上就没想过收购站会欺骗他们，明明100斤他昧着良心说80斤，多亏我第一次卖棉时自己称了重量，不然自己也成冤大头了。今年的新棉花马上要采摘了，谁知道这个黑心收购站有没有良心发现呢？若果有相关的政府部门能够关心一下这类事情，也算是为农民们办了一件大好事呢。

天津　刘希亮

传统村落的消失

我所在的湖北省，2010至2012年的两年间，自然村由15.51万个减至14.8256万个，差不多每天消失10个自然村。何止是湖北自然村消失的速度令人咋舌，民政部统计，2002至2012年，我国自然村由360万个锐减至270万个，10年间减少了90万个，其中包含大量传统村落。"传统村落"消失速度如此惊人，乡愁何来可寄。乡愁是什么？有文章定义为："是孩童时牵牛吃草的一脉青山，是夏日中供我们嬉闹的一方绿水，是夕阳里炊烟袅袅的一片屋瓦，是世代传承的共同记忆。"可谓说出了许多人共同的心声。不可否认，自然村落的消失有发展的必然，但附着其上的传统文化却不该简单地消失。

我的老家，原自然村落虽说全是砖瓦结构，但建得古朴，古香古色很有次序，一个村落四个巷子，巷子里约50户人家依巷而建，冬天各巷可关一门，夏天可打开，冬暖夏凉。据老人们说，巷子各门一关，还可防盗，真为前辈们的智慧折服。可如今的老家，已建得面目全非、错落无序，有的是在原地基上翻新的，有的是在院前屋后重建的，朝向各异、七零八落、乱七八糟。

传统村落是不可再生的文化遗产。"传统村落"的消失，不仅乡愁难寄，恐怕消失的还有中国的传统文化。对此，知名作家冯骥才早就大声呼吁过："传统村落中蕴藏着丰富的历史信息和文化景观，是中国农耕文明留下的最大遗产。"保护那些具有丰富传统文化的村落，迫在眉睫。"传统村落"消失速度如此惊人，主要缘于农村村落建房，由于没有统一"村落建设规划"下乡来，不是大拆大建，就是乱拆乱建。

就在去年底召开的中央城镇化工作会议上，所提"让居民望得见山、看得见水、记得住乡愁"，勾画了中国未来城镇化发展的蓝图，立即引起无数网民热议，好评如潮。看来"记得住乡愁"不只是有诗意，更有天人合一、勾连古今的题中应有之意。当务之急，是要高度重视传统村落的衰落、消失现象，让规划前行，确定好"传统村落保护名录"，加强传统村落保护、文化传承和利用。

湖北麻城　万吉良

本期截稿时间：8月4日19时
本栏目欢迎来信，投稿请发信到：letter@lifeweek.com.cn



后势可畏。

只因后势构思独特，方能动势澎湃欲出。创新BMW X4，充满立体感的尾部造型和L型尾灯设计，让车尾更具力量感，与前部设计和侧身线条完美融合。驱动力分配系统，可变运动型转向系统和BMW xDrive智能全轮驱动系统共同确保驾驶的稳定随心。领先的BMW互联驾驶系统带来更加便捷安全的驾驶体验。X设计套件和M运动套件为您提供更多选择。创新BMW X4以不凡视角，演绎呼之欲出的后势力量。

更多信息，请致电400-800-6666，或登录www.bmw.com.cn

创新BMW X4。型于寻常外。

BMW互联驾驶
BMW ConnectedDrive
世 界 与 你 随 行。

悦享纯粹驾趣。
YOUR DRIVING PLEASURE OUR JOY

中国奥委会合作伙伴

加沙冲突：埃及出面调停的背后

记者 邹珊

埃及



7月29日，巴勒斯坦救援人员将以军空袭中的受伤人员送往医院救治

7月29日，为摧毁哈马斯控制的关键建筑、关闭加沙地带唯一的发电站，以色列发动了“护刃行动”开始以来最猛烈的空袭和火炮袭击，持续多日的巴以冲突也经历了最为血腥的一天，死亡总人数上升到了1200人，受伤人数则达到了7000人以上。

7月15日，埃及向交战双方发出停火协议但未能奏效。这与埃及在历次巴以冲突中发挥的作用形成了鲜明对比。2012年底，以色列曾对加沙地带发起代号为“防务之柱”的大规模军事行动，时任埃及总统穆尔西派出总理前往加沙。在埃及政府的斡旋下，巴以双方各派代表团在开罗进行磋商，最终分别接受停火，使冲突在持续8天后宣告结束。而2008年底至2009年初，前总统穆巴拉克也为巴以冲突的调停发挥过重要作用。

对外经贸大学外院副院长丁隆告诉本刊：“埃及并未就此停火方案与哈马斯进行商讨，但事先却与英国和以色列沟通过。这让巴勒斯坦人觉得很没面子，好像这个协议是这三国强加给自己的一样。而之所以不与哈马斯沟通，是因为穆尔西被罢黜后，中东政治生态随之生变，埃及政府与哈马斯之间缺乏对话渠道。”埃及穆兄会与哈马斯可谓“血肉相连”。穆兄会与巴勒斯坦地区之间的接触始于1935年，之后逐渐深化。1973年，亚辛（哈马斯精神领袖）在加沙以非盈利和宗教的名义建立了伊斯兰中心，并借此名义开展穆兄会的活动。所以，哈马斯实际是穆兄会运动的延伸。而一年前，埃及穆兄会政府的倒台则导致了该国与哈马斯关系的迅速恶化。其后，埃及不仅禁止了哈马斯在埃进行的一切活动，还封堵了上千条连接加沙与拉法的越境地下隧道，令哈马斯难以获得武器，也使加沙的经济状况更加糟糕。而没有在停火提案中照顾到哈马斯的经济利益，则被外界猜测为调停落败的另一原因。

埃及同时也转变了在巴以矛盾中扮演的角色。“埃及曾被视为公平的巴以纠纷调解者，但穆兄会倒台后，它自己也变成了冲突中的一方，甚至将会是解决方案的一部分。”卡内基国际和平基金会高级研究员杜恩（Michele Dunne）在接受媒体采访时指出。“埃及现在有一个私心，它也想将哈马斯打垮，这与以色列的利益是高度一致的。”丁隆说。

“但是，作为中东和平重要的支柱国家，巴以间出现矛盾，埃及又不得不表态。”丁隆进而说，“内政问题使该国近年来在阿拉伯世界的地位有所下降。出面调停，一方面是出于责任，另一方面则是为了维护国家的作用和地位。所以，这次停火协议也有做姿态的嫌疑。”“不过，虽然以色列目前仍然信任埃及，但日后，当它发现埃及对哈马斯的影响力已大幅弱化之后，可能会大失所望。而塞西现在虽然仍在重复萨达特的把戏，要让埃及民众认为，自己国家的利益优先于阿拉伯世界的事务，但他很快会发现，埃及的公众意见并不倾向于与阿拉伯世界疏离。所以，当巴勒斯坦的死伤人数上升到一定数量后，他也很可能选择疏远以色列。”美国森林湖学院的中东政治学教授塔哈米（Ghada Talhami）这样告诉本刊。

8月1日，埃及政府邀请巴以双方在开罗进行第二轮停战调停。“加沙冲突迟迟无法叫停。现在，虽然卡塔尔作为阿拉伯世界唯一能与哈马斯进行对话的国家参与了调停，但是它并未得到阿盟和埃及的支持，所以，最终出面的还得是埃及。”丁隆说。

ISIS 势力持续扩张

记者 ✎ 邹珊

“伊拉克和黎凡特伊斯兰国”（ISIS）正在以惊人的速度扩张着影响力。近一个月来，该组织将叙利亚 35% 的领土和几乎所有的油田、天然气田占为己有。7 月 21 日，叙利亚政府军对其发起全方位反攻战，但被一举击败。与此同时，ISIS 杀害叙军战士、保安和油气田工作人员的消息不时传出，手段之残忍让世人震惊。“已经进入僵局的叙内战局势居然因为 ISIS 而出现了变化。他们不仅把原本在叙境内支持巴沙尔的伊拉克什叶派武装都赶回了国内，还向叙利亚政权发起了直接挑战。”新西兰奥塔哥大学的中东政治学教授哈里斯（William Harris）对本刊说。

攻打叙利亚期间，ISIS 最大的胜利应属对“亚欧玛”油田的攻克。此油田是叙最大油田，位于该国的主要产油区代尔祖尔省，而 ISIS 也已控制了该省份约 70% 的面积。ISIS 非常善于利用石油资源来筹集军费，自从占据了伊拉克摩苏尔南部的油田后，他们便开始以每桶最多 25 美元的超低价向土耳其和伊朗商人出售石油。据称，这可带来每天 100 万美元的净利润。如今，掌控了叙利亚能源的 ISIS 又开始将原油以 12 到 18 美元 / 桶的低价（国际油价 100 美元 / 桶）出售给伊、叙两国的商人，目的则是笼络人心、扩充支持队伍。

ISIS 还拥有相当现代化的组织和宣传理念。在已控地区，该组织正在尝试以自己的方式实施统治。赚足了资金的成员们正在叙利亚建造学校，并通过这种方式传播极端思想。他们也很注重在网络上包装和宣传自己，力图塑造“时尚”形象（比如在社交媒体“脸谱”上售卖 ISIS 玩偶），并以此影响人们对自己的看法。“ISIS 目前控制的领土和资源是世界历史上任何一支恐怖组织都无法比拟的。”美国外交关系协会的研究员戴维森（Janinc Davidson）撰文称，“如果继续以目前的方式巩固并扩张势力，这支恐怖主义‘军队’将逐渐在更为广阔的地域范围中发挥减稳效应。”

反过头来，该组织又将在叙占有资源用在了在伊势力的扩张之上。目前，伊拉克境内的 ISIS 正在向巴格达挺进。7 月 21 日，伊拉克驻美大使要求美国对 ISIS 阵地发起空袭。“但是，对于美国而言，能够采取的严肃措施种类有限。对 ISIS 的领袖人物巴格达迪发起‘斩首行动’可以起到分解该组织的作用，但这个目标太神出鬼没。”戴维森说。而从根本来说，“除非伊拉克成立一个多元化政府，否则美国施援的可能性不大，因为奥巴马一定不愿重复在该国曾经历过的混乱。我认为他的观点首先是，伊拉克能够且必须自己照看自己，而非寻找支持”。哈里斯说。

那么，既然伊朗拥有多种打击 ISIS 的理由，是否可以期待该国派出军事力量直接干预？“如果美伊关系重回国际外交标准，毫无疑问，伊朗有协助美国处理地区危机的能力。但不能忽视的是，因为担心将影响到本国在该地区的特权地位和影响力，美国国内并非所有人都对此双边关系的正常化持支持意见。在某种程度上，他们甚至认为中东地区的紧张局势对美国有益。”美国佛蒙特大学政治学教授莫克塔里（Fariborz Mokhtari）告诉本刊。“美国不会将干预任务派给伊朗，但也不会明令禁止。不过，干预对于伊朗而言并非明智举动。因为就算马利基政府可以提供理由和掩护，伊拉克的逊尼派也会异常愤怒。叙利亚内战已使伊朗蒙受了巨大损耗，我想，伊朗这次最多只会进行半公开的军事活动。”哈里斯说。

伊拉克



7 月 30 日，极端组织“伊拉克和黎凡特伊斯兰国”武装人员在他们控制的拜吉市街头巡逻







美国 | **祷告的变色龙**

美国俄克拉荷马州，一只变色龙在看见动物保护神圣方济的迷你雕像后，伸出双臂做祷告状。

西班牙 | **叠人塔**

西班牙塔拉戈纳，几千名西班牙人组成不同队伍，参加叠人塔比赛。每支队伍共有 5 次机会，人塔一般有 6 ~ 10 层，最后根据搭建人塔的速度、阵型难度评分。





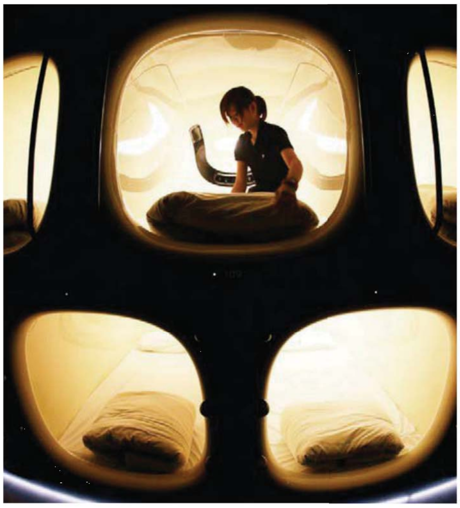
巴勒斯坦 | **开斋节**

7 月 28 日，斋月的最后一天，在加沙一处墓地，一个小女孩的亲属在教她如何祈祷。斋月是伊斯兰历的 9 月。为期 3 天的开斋节标志着斋月的结束。今年的“开斋节”始于 29 日。节日期间人们会为孩子添置新衣服、新玩具，走访亲戚、祭奠死去的亲人。



丹麦 | **潜水侠**

41 岁的丹麦男子斯蒂格·赛弗伦森 2012 年在伦敦创造了水下憋气 22 分钟的世界纪录。他说他通过冥想控制呼吸，所以能在水中憋那么久。在创下纪录之前，他已经练习冥想大约 10 年的时间。



日本 | **机场胶囊旅馆**

月 20 日，日本成田机场首家“胶囊旅馆”开业，每间“胶囊”客房长 2 米，宽高均 1 米，每天收费约 40 美元，每小时 13 美元。

英国 | **血染山河**

（右页上图）环绕英国伦敦塔四周的护城河长年干枯冷清，今年夏天却有了全然不同的风貌。88.8246 万朵陶瓷罂粟花沿着伦敦塔的石雕窗口如瀑布般倾泻而出，让整个伦敦塔陷入艳丽的罂粟花丛中。这是两位艺术家打造的装置艺术“血染山河”，每一朵罂粟花象征一名在“一战”时牺牲的英国人。

南非 | **冲浪的海豚**

（右页下图）7 月 17 日，南非杰弗里斯湾，一群海豚在海中冲浪嬉戏。





取消限购悖论

文／邢海洋

以济南为开端，几乎在一夜之间，全国46个限购城市中有10家明确放松了限购政策，加上此前的暗中放开，取消城市达到24家。20多天的“松绑”似乎还不能观察出取消限购对楼市的长期影响，但已足够看到楼市从成交放量到重归常态，把这个地方政府视为灵丹妙药的干预政策，化为无形。

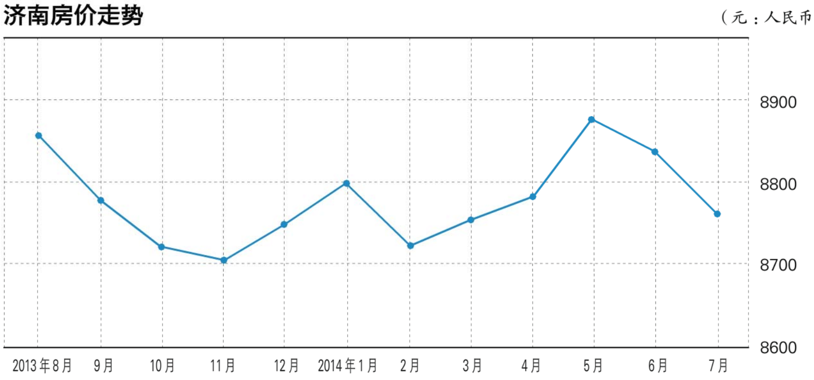
7月10日济南取消限购，当月网签量暴增，总计达到了9300多套，接近此前3个月的总和，取消限购对楼市的刺激可谓立竿见影。但网签量“暴增”却只持续了不足10天，在7月取消限购的22天时间内，只是在10日后的一周多时间内网签放量，日成交500余套，随后房地产交易又恢复到日均一两百套，与限购时期无异。其实，不仅济南，全国多个取消限购的城市反馈来的数字，均有类似的短暂反弹出现，原因在于取消限购短暂地释放出需求，很多提前交易的进行了补签。但所有的反弹未免都太短暂，声势不足，没法激发出足够的人气，更不用说扭转房价下跌的趋势。不妨看看那些典型取消限购城市7月的房价走势：济南环比下跌0.84%，海口下跌2.04%，无锡下跌1.61%，呼和浩特下跌0.1%，南宁上涨0.69%。10家公开取消限购的城市，3家上涨，7家下跌，涨跌比例接近全国百家城市的统计数据：24家环比上涨，76家环比下跌。

此前，地方政府公开承认取消限购政策一波三折，呼和浩特甚至归咎于“打错了字”，更多的城市则是“救市一日游”，政策频繁调整。取消限购成为地方政府的一场豪赌，被视为重振土地财政的唯一希望所在。但显然，地方政府陷入了一个悖论：正是因为商品房库存严重，政府才求助于取消限购；而公开承认这一点，又等于告诉投资者，这里的楼市难有起色。“北上广深”等一线城市此时又加入进来，明确将延续限购，和二、三线城市划清界限，无异于又给渴望投资房地产的人提了醒。

取消限购，谁来买单？在济南，网签井喷中有四成是提前买卖者的补签，其余则为担心政策导致房价上涨的“刚需”的集中入市。任何一次楼市政策调整，刚需都是价格最敏感的人群，也是最容易集中放量的。因为济南等最早取消限购城市的示范意义，随后加入的城市，“刚需”入市便不再积极了。7月29日杭州取消140平方米以上户型限购，限购松绑后3天，杭州楼市日均成交327套，比松绑前日均涨了79.67%。30日宁波宣布取消90平方米以上户型限购，第二天成交商品住宅141套，比7月30日多了60套，均价也从12581元大幅提高到15493元，显示出受限购政策困扰更多的是豪宅，是改善型需求。从各地的政策调整细节也不难看出，东部富裕城市的房市松绑多从豪宅开始，用改善型需求拉动楼市。而富人不那么集中的中西部城市则从刚需入手，释放本地需求。如果再把眼光从二、三线城市回归到仍严格限购的一线城市，就会发现价格不敏感的豪宅市场有回暖迹象，普通住宅则低迷依旧。对“刚需”而言，本来很少受到限购的影响，取消也就没有意义。而地方政府寄予厚望的房地产投资者，在没有上涨的预期下不会进场。留给地方政府的，也就只有改善型需求的一次性买单了。

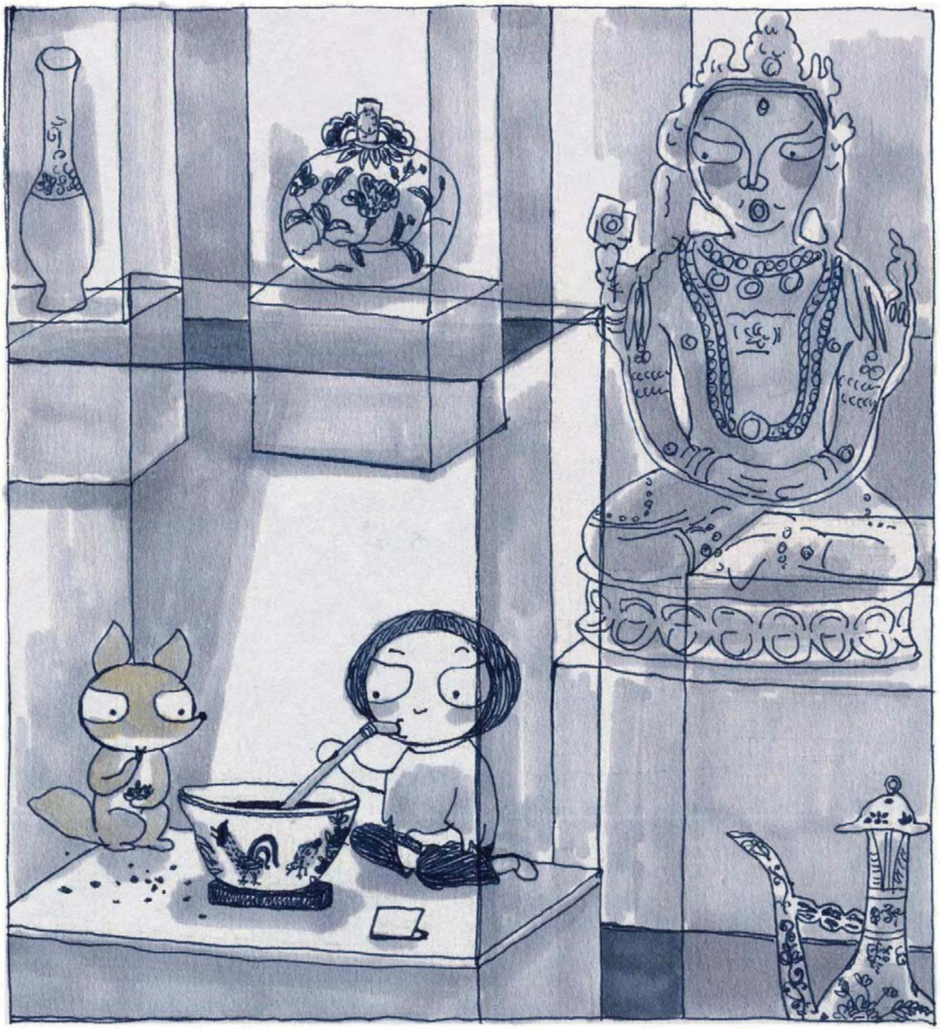
很多二、三线城市，本来不具备人口聚集的吸引力，只因为是省会城市，为省内城市做表率加入到限购的行列。济南就颇为典型，在山东，济南的经济体量远远被沿海的青岛甩开，也被烟台落在后面，只因为是省会，山东两个限购城市，一个选在青岛，一个选中了济南，烟台则获赦免。3年限购，济南和青岛的房价基本稳定，烟台则在开发商的狂欢中早把房价打到了成本附近。如今，那些从没有限购的城市跌无可跌，限购的城市则开始了向成本回归的行程。

济南房价走势 （元：人民币）





雪花
勇闯天涯
挑战未登峰
活动招募现已全国启动
7月—10月，期待与您共赴征程！
雪花啤酒 勇闯天涯
主办单位：华润雪花啤酒（中国）有限公司
华润雪花啤酒（中国）有限公司对本次活动拥有最终解释权。
扫一扫，即刻踏上征程



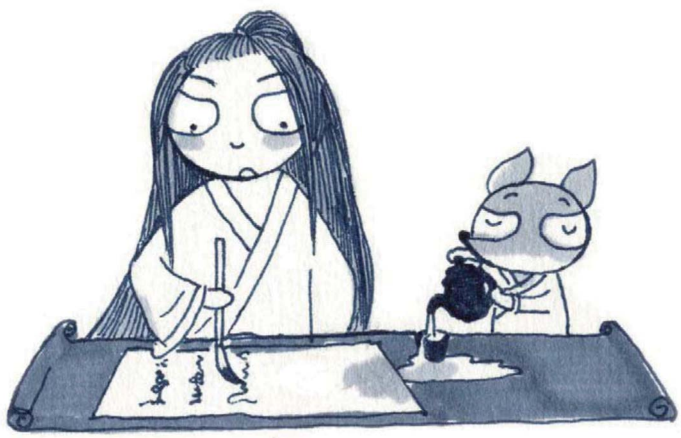
栏目插图 | 豆角上台艺术工作室

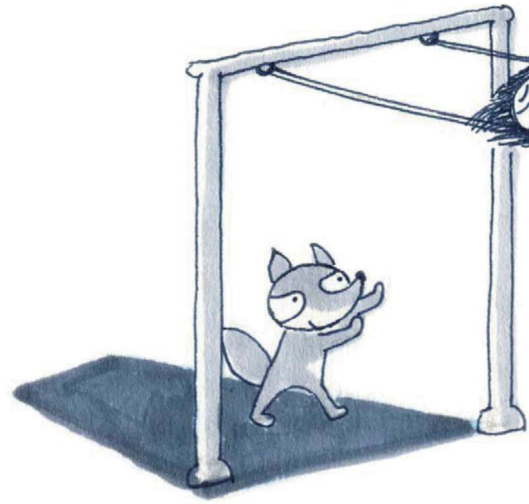
避缴增值税

收藏家刘益谦花费2亿多元人民币拍下一个明代“鸡缸杯”，用鸡缸杯喝茶，却并没有带回家，而是送到了西岸保税仓库，一家位于上海徐汇区的艺术品保税仓库。在放入保税仓库后，刘益谦会将鸡缸杯借出展览，再送回，一年借6个月，如此循环往复。这样做的目的是为了避免缴纳大约近4000万元人民币的增值税。中国艺术品收藏者中，许多人都有类似的避税行为，保税仓库因之繁荣。藏家对博物馆免税多有微词，但国有博物馆是不允许再售卖收藏品的。

IMF的警告

美国经济一枝独秀，二季度增速达到超预期的4.0%，但日本6月则因消费税上调，工业产出环比意外下滑3.3%，二季度消费低迷的影响已经扩散至制造业，而安倍晋三一直呼吁给制造业员工加薪以支持经济复苏。7月29日IMF发布了《溢出报告》，警示发达国家收紧货币政策导致金融环境急剧收紧，加上新兴市场经济体普遍开始出现结构性放缓，两者之间的互相作用可能会对全球经济造成伤害，在下行风险情况下，将导致全球GDP在2015年损失1.5～2个百分点。







背离中间价

7 月 21 日至 30 日，人民币现汇价从 6.2092 连续 7 个交易日上涨至 6.1720，累计升幅 0.6%。一举收复 3 月 15 日人民银行扩大每日交易波幅以来的失地，创近 5 个月新高。与此同时，央行开出的人民币兑美元中间价在 6 个交易日内五度调贬，却不能抑制结汇盘的涌出，人民币即期汇率距离超越中间价仅一步之遥。同期美元也在升值，人民币表现得更为强势。中国经济上半年遏制住收缩趋势，海外资金重燃对人民币单边升值的预期。不过若人民币单边升值，央行一定会进场干预，否则上半年增加波动性的努力就白费了。

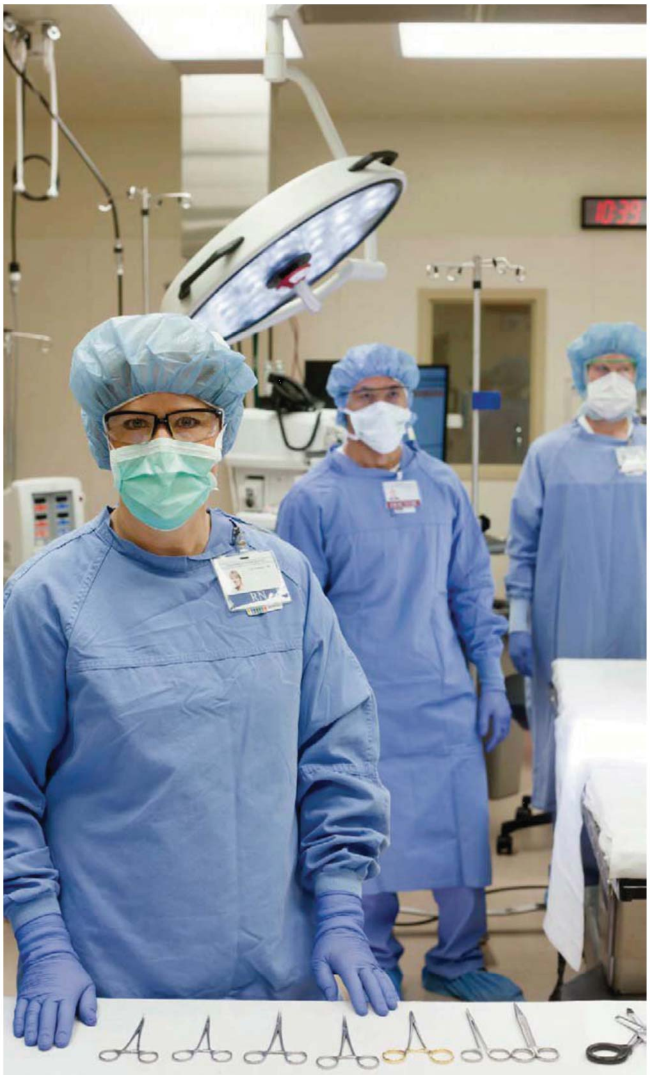
阿根廷违约

7 月 30 日是阿根廷支付一笔 2033 年到期债券利息的最后期限，时隔 13 年，阿根廷仍未能同对冲基金债权人达成和解，再次违约。早在 2001 年，阿根廷就宣布 950 亿美元的主权债务违约，这导致该国被迫进行债务重组。此后，阿根廷深陷大萧条时代之后最糟糕的经济衰退。今年 6 月中旬，阿根廷与债权人的官司打到美国最高法院，并被裁决维持还债原判。6 月末，阿根廷将 5.39 亿美元存于纽约梅隆银行，用作当期利息。而法官的裁定阻止了付息，法官还要求阿根廷在 7 月 30 日之前与“钉子户”债权人，即几家“秃鹫”基金达成和解。



海外看多

海外资金持续两个半月的疯狂申购，已使得香港 QFII、RQFII 额度告急。香港整体 RQFII 额度为 2700 亿元左右，香港机构已获批的额度已达到 2600 亿元。Wind 数据显示，纳入统计的 14 只 RQFII 基金，6 月净申购额超过 6.4071 亿份，其中南方 A50 净申购额高达 4.905 亿份，而南方 A50 占用的额度已超过 350 亿元。涌港资金仍在前赴后继，7 月以来连续 17 次向市场注资，累计达 577.7 亿港元。随着沪港通的实施，再加上人民币升值等因素，海外资金流入的态势或将延续，并影响国内 A 股市场的走势及投资风格。



医者仁心

加拿大韦仕敦大学的研究小组对安大略地区的人口数据进行分析后发现，与普通公众相比，外科医生是更积极的器官捐献者。超过43%的医生登记为器官捐献者，而普通公众的对应数字仅为24%。即使在与医生社会经济地位和受教育程度相似的人群中，也只有30%的人愿意捐献器官。发表在《美国医学联合会杂志》上的论文指出，年轻、女性和居住在边远地区的医生捐献器官的意愿还要更高。

好消息



万人迷的秘密

英国约克大学心理学系的研究小组日前宣布，一张天然带着笑意的嘴巴和一对大而明亮的眼睛可能是打造万人迷的终极秘密。在对1000张面部照片的393项图像属性进行测量分析后，研究者发现，拥有上述两种面部特征的人最容易给人留下好的第一印象。



碰碰拳头更健康

两人见面时握拳相碰致意是近年来十分流行的打招呼方式，根据发表在《美国感染控制杂志》上的一项最新研究，如果以此取代传统的握手致意，经身体接触而传播的病菌可减少90%以上。握手时皮肤接触的面积更大，而且力度和持续时间对病菌传播也有影响。

坏消息



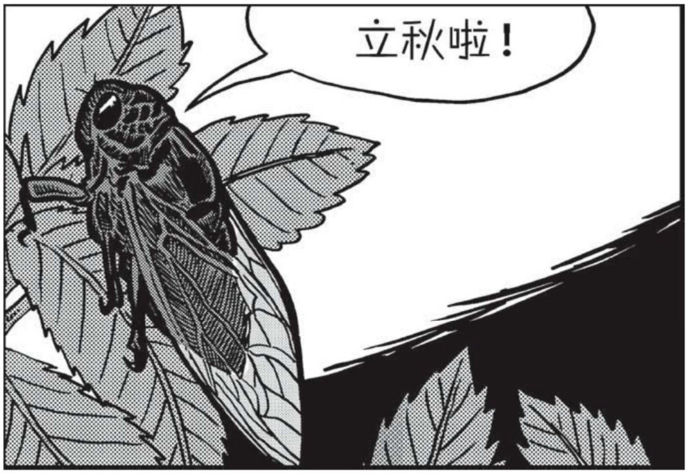
不道德的龙虾

澳大利亚和加拿大的生态经济学家分析了全球1600多条远洋捕捞船的燃料使用记录后指出，龙虾和对虾可能是所有海产品中碳足迹最高的。由于它们个体较小，数量相对稀少，捕捞船需要长途拖拽细渔网，这会消耗大量能源。在北海地区捕捞1吨挪威龙虾需要消耗1.7万升柴油，而捕捞1吨沙丁鱼所需的柴油平均只有71升。



胖若手足

兄弟姐妹对彼此的影响可能远超过父母，在肥胖问题上也不例外。美国麻省总医院健康政策研究所的研究小组调查了1948个家庭后发现，肥胖父母所生的子女超重或肥胖的风险会因此增加1倍，但当哥哥或是姐姐肥胖时，年龄较小的孩子发胖的风险可能增加5倍以上。



（插图 山丰羽）



一项任务定下来，我的习惯是把它存在脑子里，几个月一笔也不画。人的大脑是一个匣子，尽可往里面大量存入有关的信息，让其在里面游动、煨煮、发酵。然后，到某一天，咔嗒一下，内在的自然创造过程完成。我抓过一支铅笔，一根炭条，一些色笔，在纸上画来画去，想法就出来了。

——柯布西耶的设计方法

上帝就爱这么行事，把人们不屑一听的极其微弱的正义呼声深深埋在暴虐的地基下。

——引自《基督的最后诱惑》

帝俄时代俄国有个犹太青年要上战场，打土耳其人，他妈妈说："你杀个土耳其人，就休息一下，杀个土耳其人，就休息一下，不要太累。"他说："好，但我休息时，土耳其人来杀我怎么办？"妈妈哭着抱住他："天哪，我的孩子，你做了什么？为什么土耳其人要杀你？"

——一个关于犹太人的笑话

世界越来越分裂为有产者和无产者两大部分。有产者什么也不想失去，而无产者什么都想得到。谁会赢？

——伊莱娜·内米洛夫斯基《法兰西组曲》

等将来U盘的发明者去世的时候，一定会把棺材缓缓地降入墓穴，然后提上来，换过一次方向之后，再重新降下去。

——网络上的一则笑话

我坐在河边破旧的码头上，望着新泽西上空的长天，心里琢磨着那片一直绵延到西海岸的广袤的原始土地，那条没完没了的路，一切怀有梦想的人们，我知道这时候的衣阿华州允许孩子哭喊的地方，一定有孩子在哭喊。我知道今夜可以看到许多星星，你知不知道熊星座就是上帝？今夜金星一定低垂，在祝福大地的黑夜完全降临之前，把它的闪闪光点洒落在草原上，使所有的河流变得暗淡，笼罩了山峰，掩盖了海岸，除了衰老以外，谁都不知道谁的遭遇。

——引自《在路上》

+/- 数字

25 亿 受益于低端智能手机的销售增长，预计到2015年，全球72亿人口中将有34.7%左右使用智能手机，即25亿人。2012年时全球有10亿人使用智能手机。瑞典爱立信公司的数据是，2013年底，全球有19亿人使用智能手机。

81 场 《纽约邮报》称，奥巴马连任以来的600多天里，打了81场高尔夫球，这一数字已经赶上第一任整整4年的运动量。2012年有统计，在任期内，他花在高尔夫球场的时间是600小时，而花在开经济会议上的时间则只有412小时。奥巴马是平均11天就打一场高尔夫，他定期打球是从2009年开始，当年共打了27场。

62 年 英国《每日邮报》报道，美国加州贝克斯菲尔德一对结婚62年的夫妇相隔4小时相继离世，临死前还手挽着手。两周前，唐·辛普森因摔倒髋关节骨折，被送往医院，此后其健康状况开始恶化。与此同时，患癌的妻子玛克辛也正与死神抗争。在妻子去世4小时后，丈夫也停止了呼吸。

海拔三千

文 大仙
图 谢驭飞



到我的生命里来，到我的晨曦里来，直登至高无上的孤独！逝去的王国依然活着——这是“安第斯之王”巴勃罗·聂鲁达对印加帝国的遗址马楚比楚的歌唱。坐落在秘鲁高原的马楚比楚，地貌极像中国的青海，而我带着万道阳光、一身风尘，刚从青海归来，沿途被聂鲁达宏大的意象群一次次穿透、击中——空气在空气里，人呢？时间在时间里，人呢？你可也是残缺的人心，或者秃鹰之影的碎片？

在青藏高原、在柴达木盆地、在青海湖、在茶卡盐湖、在海西州、在德令哈，这里海拔三千，我的信念高拔六千。耳边呼啸而过“台湾摇滚之帝”薛岳的狂啸——海拔三千，我站在孤峰之巅；海拔三千，我准备骇到疯巅。万里无云云在我双肩，千山明月月在我心尖。登上海拔三千，气质无限饱满；遨游海拔三千，任我风云狂欢！

去青藏高原之前，刚好看过《后会无期》，这部穿越中国大陆的公路片，也穿越了多少生存理念。我从西陲安宁之西宁，穿越到中国最大的内陆湖泊青海湖，再奔至位于柴达木盆地核心地带的金色德令哈，520 公里的征途在一望无际中猛然终结，精神与意志顿时停靠在一个荒凉的梦境中。

在青藏高原，我带着高原反应回想这部电影，回想这部带有青春狂热病的印象流剧情——不许掉头，坚决不能回顾，与生命死磕，人生正沿着惺忪而恍惚的意念一路狂奔，灵魂被魔咒放大。路漫漫其修远兮，人生不许掉头，朝着一个方向，朝着一个目标，大举向前，高歌突进！前方是荆棘，道路多崎岖，身边是苍凉，梦境在远方。虽然一往无前的追求也不一定获得妖娆闪亮的结果，甚至会堕入灰暗的酸楚，被无情的造化冷血般玩弄，但是人生当唱一曲“大风歌”，歌罢且振作。

在德令哈，在西宁边陲，人生总有道别的时候。道别时我手执一杯青稞酒，跟朋友说出离别的言辞——每一次告别，最好用力一点！多说一句，可能是最后一句；多看一眼，可能是最后一眼。

德令哈，今夜，这是唯一的、最后的抒情。26 年前，24 岁的海子孤身一人，来到德令哈——这座雨水中荒凉的城，一路跋涉到格尔木，从格尔木翻越唐古拉山到达拉萨，完成了一次艰苦卓绝的诗歌长征。一年之后，他来到山海关终极闭关，与人类后会无期。

我曾经毁了我的一切，只想永远地离开。我曾经堕入无边黑暗，想挣扎无法自拔，我曾经像你像他像那野草野花……姐姐今夜我在德令哈，妹妹今夜我在撒哈拉，嫂子今夜我在加尔各答，小姨今夜我在尼加拉瓜……我把灵魂还给内心，让失恋的热恋。

猫友小雯

文 东梅 979
图 谢驭飞



小雯把她的猫送到我家来时颇具仪式感：穿了件和猫一样花纹的毛衣，和我、猫以各种排列组合各种姿势拍照留影。那猫还算给主人面子，配合以惊悚的表情拍了很多张。主人临走时洒着几滴离别泪，回头看那猫正慌慌张张熟悉自己的新地盘。

小雯作为从京城某火锅餐厅层层筛选出来的资深优秀员工，幸运地将被洛杉矶新开业的分店录用，先给当地招聘来的新员工做培训，之后也要和大家一样从头做起。她已经觉得很幸运了，不管是小时候写作文“我的理想”还是这些年的梦里，她从来没期望过自己会有这么一天。

没成想猫送来半年了她还没走成，说是那边的外来务工人员签证手续受阻。我还没烦呢猫先烦了。小雯租的房离我家近，每周末带着妙鲜包来探亲，那猫开始还小别胜新婚般和她腻歪着，之后慢慢变成了一副被抛弃的怨妇再次扬眉吐气嫁入豪门的嘴脸，爱答不理地就差没说一句“忙就别来了”。

之后突然衣袖都没挥一挥就走了。到那边安顿下来开始给我布置作业：每天上传一张那猫的生活照。作为回报每次她也会简述一下那边的情况：“培训比干活还累，嗓子快哑了。”“他们米国人说吃大火锅是大家吃大家的口水，到这边都改成小火锅了，传菜员更辛苦了。”“为什么有的客人能听懂中文却不说中文？”“哈哈美国大叔看面条舞看得目瞪口呆，还有人要给小费呢！”

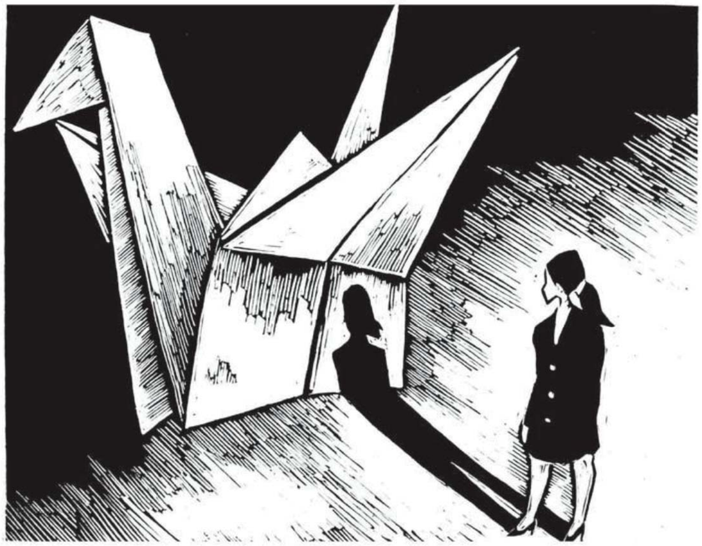
也有郁闷的时候：“出去逛街迷路了迟到了扣分了。”“姐你说他们对着调料台发呆的时候我到底该不该主动过去帮忙呢？”“我上英语培训班时把 Pad、移动电源都给弄丢了。”最伤心的一次没说原因：“姐，我要是辞职回北京，你能把猫还给我么？”瞥了眼阳台上正在猫砂盆里用后腿奋力刨坑准备嘘嘘的猫，我说你等一下我问问它，想了想这聪明伶俐的川妹子还能有什么扛不过去的事？三分钟后给她传话：“猫说新主人夜里不乱蹬被子，它要再考虑考虑。”那边好几天没理我。

7 月份音乐家马泽尔去世的第二天，我正在看指挥大师生前的音乐会视频，小雯发过来一段音频：“姐你猜今天谁到我们这儿来了？”接着是一张看不清的照片，“钢——铁——侠！小罗伯特·唐尼！”她声音激动到颤抖：“帅！比电影里还帅！”我在这边默默回忆着：蝙蝠侠——钢铁侠——蜘蛛侠——还有个金刚狼……“你这手要抖成什么样才能把照片拍成印象派啊？”“上班不让用手机，这是强哥交接班时偷拍的。”

突然想起来已经一个多星期没给她发猫的照片了，她都没催我，看来这妹子心情不错，很快也该把我忘了。

当年的诗人

文 阿之
图 谢驭飞



当年的我们只不过都选了门写诗的课，并分到同一个导师课里。Z是布里斯班当地学生，和我都算得上是诗歌课的活跃分子。一次我们在做咏物诗的练习，她把各种点子都折腾了一遍。先是说要悼念她在上学路上碰到的死狗，一会儿又说要写她那个被洗衣机绞得面目全非的泰迪熊。后来提交的习作她既没写死狗也没写泰迪熊，而是写了那些被她抛弃的书们。她的阅读习惯有些异于常人，只要被她翻开过的书，无论她多着迷或者多让她受益匪浅，最终一定会被当成垃圾处理掉。这其中有她读了25页就读不下去的《名利场》，也有童年时期读过的韵律书与词汇书。读这首诗的时候我一边折服于她的涉猎广博，一边又忍不住意淫，如果当年我也把《声律启蒙》背得滚瓜烂熟，再发挥点想象力多汲取一些别人想不到的意象，搞不好我也成为另一个诗仙了。

那是她进大学的第一年，我说我还没想好将来要干嘛，Z说她想当编辑，我当时想，她去当编辑简直是暴殄天物，天物就是她天马行空的想象力。她提交的最后一篇诗歌习作是关于去欧洲当吟游诗人的，那也是她写得最长最美的一首诗。

她一放假就忙着存钱，打工打得比开学的时候还凶，接下来的那个学期就迅速地去了慕尼黑大学当交换生，主攻的就是诗歌。但是后来把她召唤回布里斯班的理由却很好笑，是因为她在一家餐厅找到了一份厨师的工作，而那个餐厅能够把她从海外吸引回到家乡的魅力所在，是因为那家餐厅是一间老教堂改造的，用她的话说就是那儿是布里斯班城中央最酷的建筑。至此之后，她由全职大学生改为兼职大学生和全职的厨师。她主动向我发来邀请，说在她转正后她会请我去吃庆功宴，可是没等来那天，她便辞职了。

我们第二次，也是最后一次分到同一个导师课里，是因为选了一门舞台剧剧本写作的课程。每次进教室门若看到她已经来了，我便会坐到她身边，可是没话找话地聊了几分钟后，好像就没话题了。长期浸淫于书页和文字中的我更像个与生活脱节的形而上学者，找共同话题的方式只局限于“你的剧本点子很像我看过的某某电影”，她此时的想象力已被丰富的生活经历扼杀了不少，上课的空当则在查看银行账户。

课上导师让我们做角色塑造的练习，她的主人公总是和她拥有一样的生活经历。从某种角度说我是羡慕她的，因为她一直在改变在成长。她前几天又告诉我她准备毕业后申请去日本的工作签证，打算在那里教英语。我想问她，你还记得你想当编辑、当诗人吗？不用问，她一定忘了，因为除了上课和打工外，她把所有的精力全都花在学习日语和打太鼓上了。

孩奴

文✎苏水
图✎谢驭飞



然然姐常以孩奴自居，理由是她小时候可没学过钢琴绘画珠心算，而现在女儿的这些课程每月要造成相当可观的一笔开销。膝下一个4岁的孩子，辣妈然然姐除了每天练瑜伽跳舍宾之外，还学会了蛙泳以外的三种泳姿。花样多了，泳游得更频繁点。

然然姐从前一点也不“辣”，只是她温婉的微笑里总带着点大小姐的傲气。有时候我在路上看见她和李阿姨买菜回家，然然姐踩着高跟鞋脊背挺直两袖清风地目视前方，她妈妈拎着半个冬瓜或西瓜还有各色绿叶菜菲佣一样跟在旁边。

李阿姨身体一向不好，便理所当然地认为闺女也躲不开是个林妹妹。她对女儿实在是爱护有加，顿顿排骨牛肉吃得然然姐一年四季肺热生痰。女儿喉咙里一不清爽，李阿姨便紧张地去医院开药，一边叨叨着我这个闺女就是身体不好，可得好好补补。保健品然然姐吃了一箱又一箱，她肩负着李阿姨的期望健康茁壮地成长着。

不负众望，然然姐一路过关斩将，从一所名牌高中毕业考上了大学，后来花了不少钱去英国读了一年硕士。直到有一天我又在路上碰到她，高跟鞋换成了软底布鞋，李阿姨干瘦的手臂青筋暴起，负重更多了些。我妈悄悄告诉我，然然姐怀孕了。婚讯几天后就传开了。

若说这是好事，就会打了“坏事传千里”的脸。大家都议论着然然姐这一年书读得够意思，老公找到了不说，连孩子也没落下。这位大然然姐6岁的有为青年为何中途辞职去英国读研是个永远的谜，但是他老丈人在北京给他买好了房解决了户口和工作，多少让人觉得他有点未卜先知的超能力。

当了丈母娘兼姥姥的李阿姨更忙了，本来就瘦的脸更是脱了相。然然姐说月嫂太贵而且是外人，李阿姨便每天晚上几次起来给外孙女喂奶；然然姐说自己上班太累回家听不得小孩子哭闹，李阿姨便把外孙女接回自己家带；然然姐说生产完一直身子虚弱，老公忙于应酬光喝酒也吃不好饭，李阿姨便一下班就往闺女家赶，做好了饭再回去照顾外孙女。然然姐真是器重她妈妈，婆婆主动说要来给带孩子，然然姐一句“只有自己妈最放心”挡了回去。李阿姨更瘦了。

忙却快乐着，这似乎成了李阿姨的座右铭。只是近来李阿姨老两口心情不爽利，原因大概是金龟婿为着晋升不顺的事情闹心。女婿闹心，女儿就责怪爸爸这个迟暮领导没作用。李阿姨夹在中间两头都得宽慰，她接送外孙女上下各种课外班的身影更卖力了些。有为青年看在眼里闲在心里，对丈母娘呼之即来挥之即去。他似乎也习惯了这种衣来伸手饭来张口的日子，大不如从前恭敬。人家现在也是“北京人儿”了，很平等。

本栏目投稿信箱：mensula@sina.com



John Lobb 与阿斯顿·马丁跨界牛津鞋

深灰色小牛皮里衬，手工雕刻鞋腰，三排紧密缝合线，侧面采用流线型设计，共有深褐色、绿色、深蓝色、酒红色或者独有的炭黑色五种色款可供选择，其口号是穿着像驾驶一款阿斯顿·马丁轿车一样，步率或许不同，旅程却同样愉悦。



Oakley Radarlock 环法款运动眼镜

采用 O Matter 记忆塑料材质的镜框，抛光黑色的镜框凸显红蓝色搭配，灵感来自于法国国旗。套装含两副镜片，一副采用 G40 镜片技术的镜片保证使用者在弱光和平光条件下的锐利视野，而另一副强化红镀膜镜片则可以在烈日下消除眩光。

保时捷 2015 Macan S

Macan 再也不是一款娇弱，无法在崎岖路面上行驶的伪越野车了，2015 Macan S 装备了 400 马力双涡轮增压 3.6 升 V6 引擎，其 4.6 秒内可实现百公里加速度，标配七速 PDK 双离合变速箱，机械化的四驱系统让转换效率更高。配合 PTM（保时捷牵引力控制系统）后可以实现 100:0 — 0:100 的前后轮扭矩分配，从而达到极佳的越野效率。





YETI 限量 SB5c 款运动自行车

27.5 英寸的轮胎直径，专为喜好崎岖极限地形的骑行者准备，全碳纤维材料与轻铝合金材料车身，11 挡位变速盒，专利技术“转换中枢”（Translating Pivot）能够使骑行者更为顺畅地踏动脚踏板，并且能够在下坡时保证传动链条与车轮中轴齿轮保持紧密啮合。



飞利浦 BT9280 智能剃须刀

那些不常对着镜子打理自己的人往往对于镜面现象不是很适应，因此需要更精准的修剪工具。飞利浦 BT9280 的最大卖点在于其内置激光引导功能，能够让你直观地进行胡须修剪而不用担心失误。飞利浦 BT9280 拥有双面刀头，可以实现 0.4 毫米至 7 毫米的 17 挡长度设定，非常实用。

宝玑 Classique Tourbillon Extra-plat Automatique 5377

这款超薄自动上链陀飞轮腕表拥有多重专利的钛金属笼框偏心陀飞轮调节器，还配有抗磁性硅质游丝以及硅质和抗磁性钢制作的擒纵装置，为了将仅为 3 毫米的机芯精确置入 7 毫米的表壳内，制表师在机芯边缘设置了能够做双向运动的环形铂金自动陀。



阿迪达斯 Crazylight Boost 运动鞋

Boost 大底由固体颗粒材质（TPU）膨胀后转化成上千个小能量胶囊组成，ShockWeb 覆盖层可提升鞋面牢固度和提供支撑力，同时提升质感，柔软的网眼鞋面提升了舒适度和透气性，StableFrame 中底为整个中足位置提供支撑力和平滑过渡，从而增强舒适感。



玫瑰金空气钟

积家经典月相空气钟推出镀玫瑰金外壳的新款，镂空月份显示盘位于钟盘中央，第二个显示盘显示小时、分钟及月相。空气钟是凭空气驱动的时钟，密封罩内的机制能将周围的温度变化转为机械动能，温度每上升或下降 1 摄氏度，就能储存时钟运转 48 小时的动力。





苍鹭

西班牙珠宝品牌 Carrera y Carrera 的“苍鹭”系列首饰，巧妙地把苍鹭的优美形象转化为项链吊坠、戒指等。黄金镶嵌钻石的首饰以镂空结构为主，表现出轻盈感和不对称性。

宠物篮

Alessi 的“PetNic”宠物用品收纳篮由聚丙烯材料制成，瓦楞形的表面模仿编织的柳条篮。轻便小巧的收纳篮适合放在家中使用，也方便携带出门，塑料盖还可用作盛放水和食物的容器。





双色镂空

卡地亚 Tank MC 双色镂空腕表首次采用双色 9611MC 型机芯，机芯倒角的镀金与表壳相呼应。超大镂空罗马数字时标是卡地亚的标志性设计元素，数字Ⅲ、Ⅳ、Ⅸ和Ⅻ组成机芯表桥。



海洋之水

宝格丽碧蓝男士淡香水以水为设计元素，蕴含海洋的气息。香水前调由香橙叶精油加蜜柑构成，中调则有取自海底的角果藻以及棉杉橘的芬芳。

格纹椅凳

荷兰设计师组合 Scholten & Baijings 设计的 Colour 椅凳，以日本枫木为材质，体现了传统木工的技艺。椅面上红色格纹的制作过程是先在沟槽中多次上漆，再手工磨掉多余部分，让色漆仅留在槽中。



弗拉明戈舞

弗拉明戈舞的鲜明特点在于舞者的手臂及手指动作，Lladró 在这件瓷艺作品中，捕捉了舞者的优雅手势。舞者的表情身姿是刻画重点，翻飞的波浪式舞裙同样光彩夺目。




透明无忧 倍享从容
梅赛德斯-奔驰 星徽保养菜单
修养之道 一脉相承
My Service
一份清晰可鉴的保养菜单，将为您带来一份安心从容的保养体验。梅赛德斯-奔驰星徽保养菜单，清晰界定基础A保养、基础B保养、固定周期配件更换以及磨损件更换的服务内容，并提供包含配件费和工时费的更具吸引力的菜单价格，您可根据行驶里程和检查结果选择所需服务。保养内容及价格透明可鉴，让您预知保养花费，心中有数。统一的保养内容，以及更具吸引力的定价，尊重您的每一项花费。星徽保养菜单以透明规范的养护和品质卓越的服务，让您尽享从容。
www.mercedes-benz.com.cn
轻松一扫，了解更多
《星徽保养菜单》价格信息


Mercedes-Benz



更年轻、更个性、更简单

移动互联创富记



（陈文才 摄 / 南方都市报供图）

"脸萌"创始人郭列（左四）和他的"90后"团队

主笔 魏一平

2013年1月，"一起唱"上线的第三天，尹桑和他的三个创业合伙人跑到北京去见投资人，他们有点小紧张，虽然对产品有信心，但能拿到风险投资才是对创业者最直接的肯定。为此，这四个"90后"小伙早早就起床，穿好西装，打好领带。投资人财大气粗，看完尹桑精心准备的PPT后，扔过来的第一个问题是："你们几个年轻人支持抗日吗？"当时，中日两国针对钓鱼岛问题正闹得不可开交。尹桑蒙了，心里犯嘀咕："这跟我的项目有什么关系？"

第二个问题更是让尹桑摸不着头脑："你知道比尔·盖茨的父母是谁吗？"尹桑当然不知道，直到后来百度看到盖茨的父母均是美国商界精英，他才反应过来，对方的意思是想说："你以为比尔·盖茨是穷小子白手起家吗？他是富二代，靠父母才获得了机会。父母会支持你们创业吗？"想到这些，尹桑就有些哭笑不得："投资人不知道，我们四个合伙人，父母的身价加起来过千亿了啊。"

这是尹桑第一次在国内见投资人，很沮丧，同时又有一种被羞辱的感觉。回到酒店，脱下西装，解下领带，冲了个澡，换上一套牛仔裤T恤衫，又独自一个人出门，去见另外一个约好的投资人——IDG的合伙人李丰。

当时，李丰正在北京双井附近开会，他打电话让尹桑直接去会场见他。这是两个人第一次见面，但尹桑知道IDG在中国互联网风投界的鼎鼎大名，经过上午的打击，他反而有些如释重负了。两个人就在会场外的走廊里碰面，李丰烟瘾不小，点上一根烟，问尹桑："你这个'一起唱'是想干吗？"尹桑开始讲，没有PPT（幻灯片），没有商业计划书，这根烟抽完的时候，李丰开口了："你要多少？我投！"或许又觉得这样说有点唐突，李丰又补充："当然，你不累的话也可以再看看。"尹桑其实没有太惊讶，他开了500万元的要求，告诉李丰："不看了，专心做企业，还有很多事要做。"

一根烟的工夫，500万元的天使投资到手。李丰的解释是："一个CEO（首席执行官）能想清楚自己干吗是很不容易的，要是能讲出来就更不容易，而尹桑已经想得很清楚，并且在10分钟之内讲清楚了。"此后，IDG又追投了两轮。之后，李丰在很短的时间内投资了10个"90后"的创业项目，一般在决定之前，他都会征求一下尹桑的看法。虽然李丰本人并不常去KTV唱歌，也不懂为什么"90后"那么喜欢弹幕，但这并不妨碍他出手投资他们。"最主流的消费者一定会创造最多的创业机会，前些年，网民以'80后'为主，网购、视频、信息是他们的主要需求；现在的移动互联的主流用户变成了'90后'，市场就会跟着他们的需求走。"

此轮移动互联创业大潮至少依托于三个背景因素：一是基础设施的完善，比如宽带、Wi-Fi与智能手机的普及；二是新的算法与数据结构，使得大量依托于大数据技术的新服务成为可能；三是开放的手机平台，催生了丰富的应用APP（智能手机的第三方应用程序）。"滴滴打车"的程维说现在是创业最好的时代，也是最

坏的时代——好是因为技术迭代飞快，不再完全由巨头垄断，年轻人进入的门槛低；但同时也是最坏的时代，人们的基本需求已经在上一轮互联网创业中瓜分殆尽了，剩下的比如金融、交通等等，都是未完全放开的“深水区”。

“一代人有一代人的使命。”这是尹桑在采访中多次提及的一句话。以他为代表的“90后”一代，更年轻、更个性、更简单，关键是，也更富创造力。见证了几代企业家的查立对他们有更形象的观察：“‘60后’喜欢谈政治，当救世主，善于放下身段出奇兵；‘70后’到‘85前’一代，多是理工科出身，开始懂外语，喜欢做‘山寨’产品；‘85后’和‘90后’，从小就是在互联网环境中长大的，视野更全球化，生活更自我，金钱不再是主要的追求目标，他们更想要的是独立个性和生活的意义。”


（金海 摄）

全新KTV互动娱乐服务“一起唱”创始人尹桑

从去年开始，每天都有成千上万个投资人带着钱与合同条款奔波在全国各地看项目、见团队。一笔几百万美元的投资往往会在10分钟内敲定。绕了一个圈，查立终于又做回了他自己钟爱的创业导师角色，在上海闵行区政府的支持下，创办了一个名叫起点创业营的孵化器。在这里，一个初创公司在还没有拿到天使投资之前，可以暂时以每月350元的低价租用一个工位。

一夜暴富传说开始轮番上演，越来越年轻的创始人去美国敲钟、上市。用尹桑的话说，对“90后”来说，创业不是一种梦想，而是一种生活态度，他从来没有想过将来有一天去为别人打工领工资。虽然他现在的身家已经过亿，但这一串数字对他来说并没有实际意义，“即便做到100亿，也没有多少成就感，我只会为自己的产品感到骄傲”。同样是“90后”的脸萌创始人郭列对此非常理解，账面上看，他也是个亿万富翁，但仍然每天去路边吃十几块钱的盒饭，出门打车的时候都会犹豫一下。财富对他们来说，已经超越了金钱。

整个世界都处在新技术变革的前夜，对于未来，弥漫着一股浓烈的憧憬与混沌。

1999年的一个夏日，混迹在硅谷投资界的查立跟Excite.com的创始人马克（Mark）在帕罗奥图（Palo Alto）的一家餐厅吃午饭，当时，Excite是紧随Yahoo其后的全美第二大搜索引擎，马克在硅谷风光无限。两人快吃完的时候，抬头看窗外，发现对面沿街小店的二楼房顶上突然爬上来两个小伙子，他们将一块白色旧床单做成的横幅挂在了二楼的沿街墙上，上面有六个五颜六色的字母“Google”，下面有一排黑色的小字“The Next Generation Of Search Engine”（下一代搜索引擎），上面写的是“Grand Opening”（隆重开业）。马克颇为不屑地嘟囔了一句：“这帮小毛孩真是不知道天高地厚。”

吃完饭，马克开着跑车扬长而去，查立晚上还要在这里见个人，为了消磨时间，就晃到那座小楼楼顶上去看看，究竟什么是“下一代搜索引擎”。二楼露天平台上，三四个小伙子正在拿着喷水管打闹，为晚上的开业派对做准备。一个小伙子走上前热情地跟查立介绍谷歌搜索引擎的技术原理，另一个小伙子则随手撕了一张纸写下自己的邮箱和电话塞给了查立。看他们更像是一群小打小闹的大学生，查立下楼离开的时候，把纸条扔进了垃圾桶。

两年后，已经回国的查立，偶然看到新闻说，谷歌拿到了一笔2500万美元的投资；没过两年，谷歌上市成了纳斯达克历史上最轰动的一次IPO（首次公开募股）。查立捶胸顿足，他仔细看照片，发现当年那个给他写纸条的小伙子正是谷歌的创始人之一谢尔盖·布林。

这个故事并没有到此结束，真正的戏剧性还在后面。2012年初夏，谷歌组织一帮高管和工程师到上海交流，当时就有谷歌的公共形象人物玛丽莎·梅耶尔，她还没有从谷歌离职去做Yahoo的CEO。查立受邀与他们共进午餐。吃饭的时候，查立兴奋地跟坐在旁边的玛丽莎讲起自己当年与谷歌失之交臂的故事。听完之后，玛丽莎捂住了嘴巴，她告诉查立：“那天爬上二楼挂床单的并不只是两个小伙子，其中有一个是女孩，就是我啊！”当时，玛丽莎刚刚加入谷歌不久，是谷歌第一位女工程师。

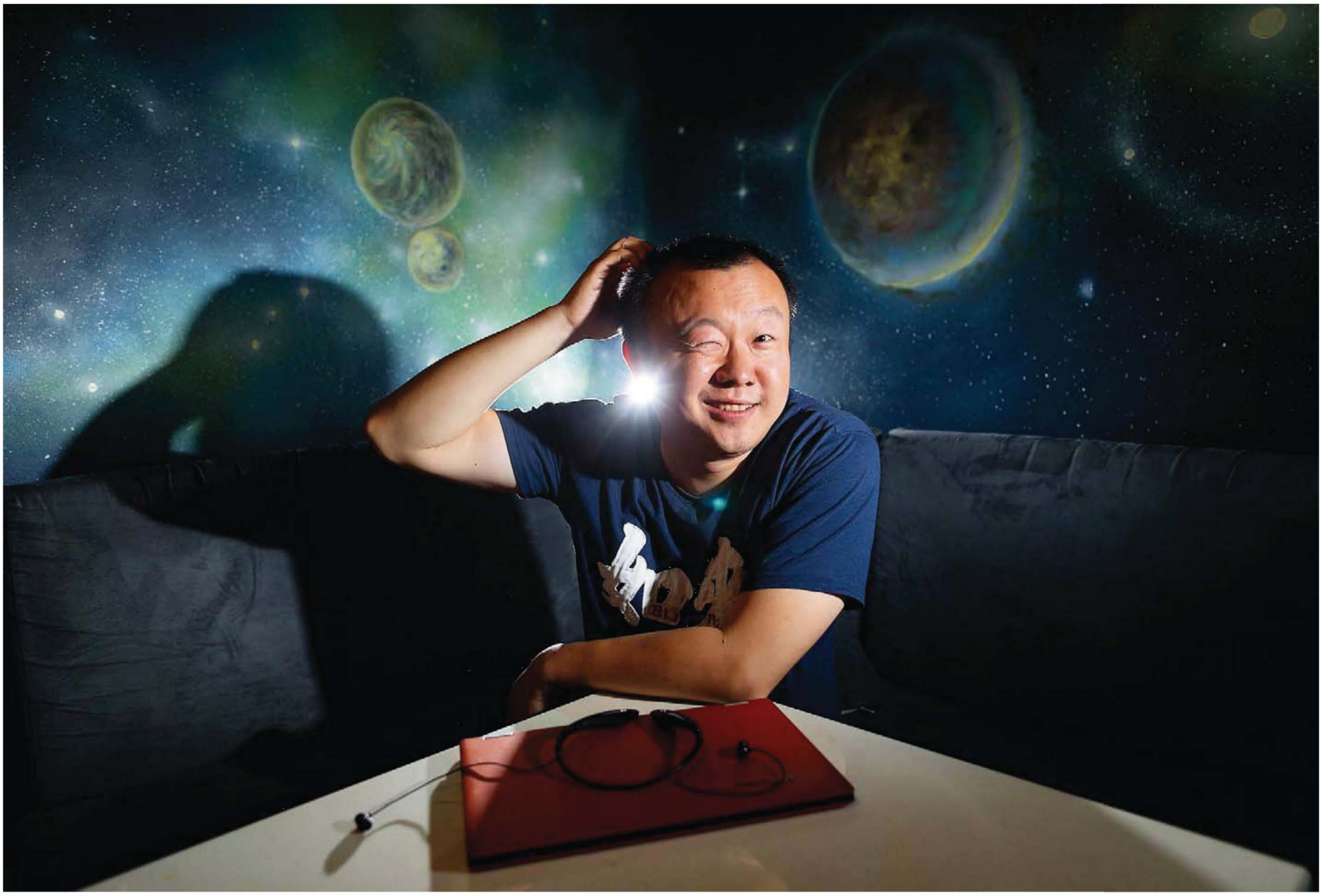
这个故事告诉查立的，也是查立想告诉那些奔波在路上的创业者和投资人的话：Never Say Never（永不言弃）。

Biem lfdlkk
比音勒芬



中国国家高尔夫球队指定品牌
全国服务热线：400-113-2288
关注比音勒芬官方微信

（于楚众 摄）



孵化器式咖啡厅“车库咖啡”的老板苏菂

引爆点，创造性一代

每一轮科技革命都会带来一轮新的消费变革，也会催生一批新的市场宠儿。与基于 PC 的创业相比，这一波基于移动互联的创业潮，在技术门槛上更简单，在市场融资上更富足。更重要的是，作为创业主力军的“85 后”、“90 后”年轻人，更具个性，他们输得起，也赢得起。正如《硅谷百年史》所言，除了创造力，其他一切都是细枝末节。

主笔 ✎ 魏一平

引爆点

全长 200 米的中关村创业大街，乍看上去有些混搭的感觉。这本是北京市海淀图书城后面的一条步行街，之前路边遍布二手书店，现在则被一个个洋气怪诞的名字所取代——黑马会、三大不六（3W）咖啡、36 氪……工业时代的热气腾腾与移动互联时代的朝气蓬勃相互交织，低档的足疗店、小饭馆还没有完全撤走，花哨的创业公司已经纷纷进驻。小保安穿着一件个性十足的黑色 T 恤，百无聊赖地坐在街口的骄阳下聊陌陌，一张口却又暴露了：“给 5 块钱，让你开进去，随便停。”

车库咖啡的牌子并不显眼，却是这条大街传奇故事的起点。从一家



（于楚众 摄）

一组入驻“车库咖啡”的创业团队。不仅在此办公还有机会获得天使投资

老旧的二星级宾馆进去，摸索到一扇小门，拐上二楼，推开大门，另一个世界仿佛是“啪”的一声就砸到了眼前——密密麻麻的几十张长条桌摆满大厅，只有嘤嘤嗡嗡压低嗓子交流的声音和噼里啪啦敲击键盘的声音，每张桌子上都有一根从天花板上吊下来的插线板，为桌子上的六台笔记本电脑提供电源。墙壁被各种涂鸦填满，进门的右手边是一个小信息板，上面贴满了各种寻找工程师和合伙人的小纸条，大部分是歪歪扭扭的手写字——“我们现在两个人，再找一个程序猿入伙，大干一场吧！”每天中午，涂了立体三维画的舞台前，主持人会介绍新加入的创业团队，以及来找项目的投资人。

苏菂是这个理想之地的缔造者，他慵懒地靠在旧沙发上，点燃一根烟，然后用低沉的京腔开始讲述那些千奇百怪的创业故事，所有驻足来听的年轻人眼睛里都闪着光。他讲到一个安徽来的创业者，之前在家乡倒卖二手挖掘机，赚了钱之后跑去深圳做“山寨”手机，失败之后干脆卖了房子和车子，只身一人来北京“寻找人生的意义”。为了省钱，他在附近的一家洗浴中心大厅住了一年，每天 30 元，还包吃两顿饭，白天就来车库咖啡实现他的创业梦。中间弹尽粮绝的时候，苏菂还给他介绍了一份销售工作，结果干了一个月就被辞了，因为他每天都在跟公司同事讲他的创业方向。这个故事的结尾是——创业者最后回到家乡，做了一个专门买卖二手挖掘机的 APP，现在已经得到了 100 万元的投资。正能量弥漫了这间只有 6 平方米的屋子，它的墙壁被涂成了宇宙星空，出租给创业团队开会使用，每小时 10 块钱。

无数个这样的故事构成了车库咖啡，以至于它成了创业者的朝圣地。3 年前，苏菂在一家 IT 上市公司做投资总监，最苦恼的事儿就是每天堵在北京、上海的路上，能看的项目和团队不过两三家，他想要是能够一个地方把这些创业者集中在一起，投资人就方便多了。找到这个场地的时候，上一家咖啡馆刚刚开了三个月就搬走了，

地线也没留，柱子上还喷了三个大字——“赔惨了”。苏药心灰意冷，找了个风水先生来，对方建议改门，他就咬咬牙花8000块钱重新凿出了现在的门。

车库的名字，源于那些耳熟能详的硅谷故事，很多知名互联网公司都是从一间车库里起步的。按照苏菂的设想，创业者只需要点一杯咖啡，就可以享受一天的免费办公环境。但是，刚开业的时候送免费柠檬水，最早进来的两个创业团队还真就喝了一个月的柠檬水。这事儿给苏菂的感慨是，做创业者的聚集地，最需要的是包容，“创业公司在嗷嗷待哺的时候是最脆弱的，一点小变故都有可能把它扼杀”。这种包容现在成了车库咖啡的精神旗帜，最常见的一幕便是穿着短裤T恤的年轻人拿着刚印的名片逢人就介绍自己的项目，神出鬼没的投资人则会躲在角落里寻找猎物。这一段日子最火的投资人是来自山东的一家劳务公司老板老纪，公司主打海外劳务市场，每年上千万元的利润。老纪揣着上百万的银行卡，在中关村泡了半个月，每天都来车库转悠一圈，碰到听着靠谱的项目，就出手投上个三五万元。



（金海 摄）

风险投资人查立

在车库咖啡的带动下，今年6月，中关村管委会出面把这条小街改造成了创业大街，现在已经入驻了十几家跟创业相关的服务机构。一家创业公司的诞生和成长，都能在200米之内解决——比如，两个还没毕业的计算机专业学生，除了写程序一无所知，他们怀揣着一个点子来到创业街，可以先在车库咖啡安顿下来，然后去3W咖啡旗下的拉购网寻找几个志同道合的伙伴；如果弹尽粮绝，就揣着商业计划书去对面的联想之星融一点活下去的天使资本；等产品做出来了，可以找隔壁的36氪做点媒体推广；要是反响还不错，就可以去对面的黑马营加入创业家全球路演中心了，接受全球投资人和用户的检阅。不出两年，很有可能，当初的一个点子变成了几亿美元估值的劲爆APP，或者被互联网巨头收购，或者咬咬牙坚持到上市，两个穷学生就变成了身家上亿的偶像。

伴随着移动互联的普及，这样的故事不再是遥不可及的硅谷梦。本刊记者见到金沙江创投的合伙人朱啸虎时，他上午刚刚在杭州看完一个创业项目，下午就飞到北京，在国贸三期56层的办公室里，还有一沓商业计划书等待他去翻阅。我们采访结束之后是傍晚19点，另一个北京的创业团队已经等在门外，第二天一早，朱啸虎又要飞到上海去看项目。像这样的快节奏是从去年下半年开始的，朱啸虎感慨，之前比较闲，每年也就投三四个公司，现在每天就能看三四个项目，“只要你想看，有看不完的创业项目在等着”。

有多年互联网投资经验的朱啸虎解释，在风投界有一条不成文的规则——当某项技术的用户超过整体人口的20%时，将会迎来一次机会井喷，行业发展的曲线也将陡增。他举例说明，从PC的发展历程看，虽然2000年左右诞生了一大批互联网门户网站，

但那时只是起点，一直到2005年前后，中国互联网才迎来大爆发，不仅门户网站站稳脚跟，淘宝、腾讯、百度等巨头公司成型，土豆、优酷、58同城等一大批垂直网站也横空出世。朱啸虎将这个“20%定律”称之为引爆点。

同样，从去年开始，移动互联也跃过了20%的引爆点。中国互联网信息中心发布的报告显示，截至2013年底，中国移动互联网网民规模达到5亿人，高端手机用户月平均消耗1.6GB流量，移动互联网市场规模达1059.8亿元，同比增长81.2%。互联网真正迎来了移动时代。

机会与门槛

查立第一次见美食送的三个创业者时，心里还在犯嘀咕：“送餐服务有什么好创业的，不就是老乡叫老乡，多少年都这样啊！”但他还是决定认真听听他们的想法，多年的互联网投资经验告诉查立，作为投资人，“根本没有什么方向、大势可依靠，只能依靠自己的虚心学习”。面谈半小时之后，查立理解了对方的想法，并被深深震撼。

这三个年轻人之前都是一家全球知名快递公司的管理人员，自从萌生了创业的想法之后，就利用每天午饭时间来讨论寻找方向，三个月的时间，列出了11个方向，用排除法来筛选，最后剩下的就是送餐。因为这个看似没有任何技术含量的领域，大公司不会做，大资本不会做，但却恰恰需要更好的技术支撑。他们就很快找到了送餐服务的核心技术——路线规划。利用大数据平台，美食送可以更有效规划送餐路线，不仅做到个别及时，更要做到全局顺畅，按照他们的设想，未来全城数千送餐员，只需要手持一个终端设备，就可以不间断地流动起来，成为专业的餐饮配送公司。

像美食送这样用现代技术改变传统服务的创业项目，是这一波移动互联创业潮里面的主力。让查立感慨的还有另一个看似不可思议的案例。他认识一个做猎头的女老板，精明干练，法律系毕业的大学生，毕业之后却不想去律所过枯燥日子，爱好交往的她选择了猎头行业，从业务员做起，一年后做到业绩第一，赚了上百万元，干脆自己出来创业，成立了一家猎头公司，没几年就做到了年利润上千万元的规模。猎头行业是个技术门槛特别低的行业，三五个人，装几部电话，搞一本通讯录就可以开张。在外人看来，这个女老板事业有成，已经爬到了猎头行业的上层，只需要维护关系维持业务慢慢扩张即可。但是，前年初的一天，她兴冲冲来找到查立，告诉他自己把公司关了，要加入互联网创业大军。

查立笑笑，没好意思打击她。“一个靠一部电话就能进入的行业，跟互联网创业有什么关系啊！顶多就是在网上罗列一下招聘信息。”半年后，女老板见到查立，很激动地告诉他，自己的新项目已经有了5万元的收入；到年底，营业额达到30万元，查立开始佩服起她的勇气和行动力。但让查立目瞪口呆的还在后面，第二年，这个数字变成了——6000万元。

其实也没那么复杂，女老板搭建了一个全新的猎头平台。传统的猎头行业，一个公司来找人，列出几个条件，猎头公司从自己的资料库里筛选出50个人，打电话去询问，可能25个人没有跳槽打算，另外10个人对招聘公司不满意，剩下15个合适的对象，然后开始一轮轮面试，最后选定一个人。一次猎头的业务到此就结束了，只是，最后被选中的那个就果真是最好的人选吗？其实，这15个人的同质化很强，被淘汰掉的14个人重新回到资料库中，淹没在数万名字中。现在，女老板有了数据分析能力，能够在最后这一单业务做完之后，把剩下14人的信息做推送，与类似的招聘信息自动对接，从而快速进入下一轮目的性更明确的筛选。如此，每做成一个单子，这个平台上就多了一份数据，业务越多，积累就越多，就能越快地找到合适对象。与前面的送餐平台一样，依靠的也是大数据。

宽带资本董事长田溯宁将当今的大数据与云计算称作“破坏式创新”：“海量数据与新的存储计算方法，为改造传统产业提供了广阔的机会，一些之前不可想象的领域都将成为现实。”“90后”小伙子尹桑在上海一间拉面馆里向我讲述他眼中的这种“不可思议”：“现在理个发太麻烦了，又无聊，去到理发店，找个不认识的理发师，跟他解释半天想要什么样的发型，捣鼓半天，最后很可能还不是自己想要的样子。”彼时已经是深夜，拉面馆里冷冷清清，尹桑穿一件宽松的红T恤、肥大的白色运动短裤，越说越激动。“将来我们去理发店，就是一部奇幻之旅，坐在椅子上，先照张相，面前的大触摸屏上就会自动搭配出适合的发型，不满意可以自己调整，之后按确定键，数据传输到系统里面，嗖一声，头顶垂下来一个自动操作装置，把脑袋包住，咔咔咔，10分钟，新发型出炉，要什么理发师啊！”如果你觉得他的想法天马行空，恐怕就落伍了，他创业的APP“一起唱”正在悄悄改变着传统的KTV娱乐方式。

新的技术创造新的市场需求，同时，新的需求又不断推动技术变革。IDG资本的李丰用“耐心稀缺”一词来解释这一波创业浪潮的背景：“移动互联时代，手机输入不方便，使用场景碎片化，人们对终端使用的耐心降低，对效率要求越来越高，恨不得一个需求对应一个直接的入口，点一下就能搞定，不想多点第二下。”手机应用井喷，五花八门的APP开始构成了我们的生活场景。

开发一个APP也变得越来越简单。开源软件的普及和推广，降低了创业


（于楚众 摄）

哈尔滨工程大学博士生陈拯民梦想做一款更小、更轻、功率更高的电机

的技术门槛，那些在微信朋友圈里很火的游戏，一个大学三年级的程序员花两天时间就可以写出来。即便相对复杂的游戏，开发周期也不过两周时间。在PC时代，微软这样的巨头把一套程序代码刻进光盘里，就可以卖个大价钱，但是在智能手机时代，安卓系统把自己的源代码向所有开发者开放，这意味着一个开发者可以站在众人的肩膀上前进，而不必再从零做起。此外，最近两年诞生了一些帮助开发者节省时间的专业开发引擎，比如游戏开发者要在里面设置一些水滴、爆炸的场景，不需要自己去写程序了，直接去开发引擎的素材库里点击一下就可以。

互联网创业正在成为一个分工越来越明确的精细活儿。比如，传统的网站开发，需要经历原型、设计、切图、代码化等几个阶段，其中需要有产品经理画出原型，然后交给美工做设计，然后由前端工程师通过切图转换为代码，然后由开发人员来进行逻辑代码的开发。但是，现在只需要借助Twitter公司开发的一套开源框架，一个工程师就能快速开发出一个看起来还凑合的网站架构。

技术的细分，自然也降低了创业成本。比如，5年前，如果开一个面向消费者的初创公司，至少需要300万元的投资，这其中最大的花销是人工和基础设施，一半的工程师要把时间花在维护服务器上。而现在，有了云服务，数据的存储与分析可以交给专业的云平台公司去完成，一个初创公司只需要10万元就可以起步了，在阿里云租用一个1核1G的服务器，每月租金只需要44.8元，为了吸引客户，甚至前6个月全免费。那些已经使用阿里云存储的创业公司纷纷在其网站上留言表达感激之情，都在感慨："我们几千万的用户量，负责服务器维护的竟然只要半个员工。"

巨头的角色

巨头公司在这一波移动互联创业大潮中，可不仅仅是提供一点价格低廉的云平台这么简单，他们扮演了更积极、更关键、更多元的角色。回顾硅谷的百年史，如果没有甲骨文公司的存储服务、没有IBM的基础性研究、没有英特尔和微软公司的应用型技术、没有苹果的颠覆性创新，就不会有后



“滴滴打车”创始人程维

来的谷歌、Facebook 和 Twitter。他们为整个硅谷贡献着不可估量的技术、人才、市场与资本。简而言之，他们处在食物链的上游。

让朱啸虎总结一下这一波创业者的普遍共性，他第一句说出口的就是：“他们大多拥有大公司的工作经历。”程维在打造滴滴打车之前，曾经在阿里巴巴工作了 8 年。从小数学就最好的程维，高考的时候却鬼使神差地漏了一页答卷，结果只考上了北京化工大学，念的还是行政管理专业。毕业后，程维在北京混了两年，卖过保险，做过销售，甚至在足疗店打过工。2005 年，他去了杭州的阿里巴巴，在 B2B 公司做一款“出口通”产品的销售员。与印象中的互联网公司职员坐在宽敞明亮的办公室里不同，程维的主要工作是向那些做外贸的小工厂、小贸易公司解释这款产品如何能帮他们扩张业务。6 年的时间，他在 5 个城市待过，在办公室的日子并不多。最后两年，程维又去了阿里旗下的支付宝公司，专门负责团购、电商业务。那两年正是“百团大战”的年代，在程维这个位置上，见惯了“生死”，有太多太多的创业公司昙花一现。所以，轮到自己真的要创业时，程维想了整整 9 个月，前后考虑了 6 个创业项目，直到最后一个，选择进入传统打车行业，才终于辞职。第二天，他注册了小桔科技，开始开发滴滴打车 APP。

“视野和本事，是阿里教给我的最大财富。”坐在位于上地的新办公室里，刚刚结束一个业务会议的程维一时间有点思维卡壳，他解释说自己已经很久没有接受采访：“每天被业务挤压着，根本没时间去做不产生直接价值的事。”身后的玻璃墙上，用黑色油笔写满了密密麻麻的产品修改细节。由于从今年初滴滴打车跟微信支付合作后业务飞涨，一个月前，公司刚刚从中关村搬到这里。半年时间，员工从 200 多人扩张到了 400 人，但现在又发现新办公地面积还是小了，打听着整栋楼里哪里有闲置办公室就赶紧去租下来。虽然后来的战略投资人选择了腾讯，但是程维对前东家阿里的感激之情是真诚的，他解释说：“如果没有那 5 年的地推经验，滴滴打车的线下推广就做不到如此高效；如果不是见到了太多快速死亡的公司，就不会有后来创业时的谨慎思考。”

但巨头对创新又是一把双刃剑。



金沙江创业投资基金合伙人朱啸虎

一方面，锻炼了人才，开阔了创业者的眼界，为寻找新的机会提供了基础，但是另一方面，巨头公司就像一部精密的复杂仪器，每一个人的施展空间都被限定在既有的条框中，抑制了创新项目的成长。移动互联时代，对速度的要求更高，巨头公司船大难掉头，反应往往比较慢。在程维看来："一家初创公司能不能活下来，市场只留给它一年的时间，现在创业，不再像十年前那样可以慢慢培养网民的消费习惯，而是必须要马上通过一两场大规模战役，迅速占领市场。"这方面，程维可能是最有发言权的创业者。今年春节前后，滴滴打车与微信支付合作，快的打车与支付宝合作，掀起了打车APP的正面遭遇战，双方砸进数十亿元重金补贴市场，直到现在仍未分出胜负。

除了技术的溢出效应与工程师人才的锤炼，巨头的另一个贡献是下游市场。毕业于北京服装学院的董景博一直做UI（用户界面）设计师，先后在微软亚洲研究院、新浪等公司待过。从2008年开始，他就跟朋友做了一个网站，搭建了一个全国UI设计师的交流平台。但是，这个项目一直是利用业余时间做的，在他脑海里，只是想给同行创造一个交流的机会，并没有想过将来要创业，直到2012年小米手机的人找上门来。

小米采用了在安卓基础上开发的MIUI系统，试图打造一个像苹果那样的完整产业链。其手机首页的第一排第四个标志，就是主题商店。随着年轻用户暴增，他们对手机的个性化要求更高，最直观表现就是手机页面的多样化设计，比如墙纸和锁屏，有的人喜欢温馨，有的人喜欢酷，有的人喜欢沧桑，就连字体也各有不同。由此催生了一个庞大的主题市场。小米手机就和董景博签了一个协议，由他的UI中国来为小米手机开发主题，付费中七成给设计师，剩余三成由小米和UI中国分享。

年轻人的消费习惯飘忽不定，连董景博也无法描述这个市场规模到底有多大，他只能用一串数字来解释——现在MIUI的用户已经高达6000万，有3%的付费用户，每个主题的费用在3～9元。UI中国上会聚了中国10万个UI设计师，他们分散在各个角落，大部分都有全职工作，只用业余时间来搞搞设计，有人已经月收入过万元。2013年初，董景博辞职，他意识到，背靠小米这棵大树，可以开始全力创业了。

天使与魔鬼

巨头公司并不总是和善的导师角色，有时候也会表现出霸道的一面，比如资本。外界只看到了那些被巨头重金收购的成功案例，却忽略了巨头在资本领域的所向披靡。用程维的话说，现在的创业者必须要面临的核心命题之一，就是如何处理与巨头公司的关系，是靠近还是疏远，是攀附还是保持独立。

对程维来说，保持滴滴打车的独立性是一条不可触及的红线。所以，当去年腾讯产业共赢基金找到他的时候，他的最初反应是能躲就躲，“资本的力量远比我之前想象的大得多”。第一次与腾讯投资的人见面，象征性地谈了半个小时，程维就想起身找个理由告辞，但被对方摁回桌边，又聊了两个小时。当时正值全国“两会”召开，马化腾在北京开会，很快，对方就安排了一次程维与马化腾的见面。在这次饭局上，马化腾开出了优厚的投资条件，并再次许诺程维，一定会保持滴滴打车的独立，程维知道自己没有理由再拒绝了，他接受了腾讯的6000万美元C轮融资。他向本刊记者感慨：“资本只会雪中送炭，而不会锦上添花，作为一个创业者，要做的就是极力做好自己，而不是想着去改变投资人，他们比我们聪明得多。”也正是依靠着C轮的共计1亿美元的融资，滴滴打车才开始了快速扩张。

硅谷百年史中，与那些科技巨头平分秋色的，是凯鹏华盈、红杉等几家大型风险投资公司，资本与科技的结合构成了硅谷的密码。斯坦福大学旁边有一条著名的小路，叫沙丘路(Sand Hill Road)，鼎盛时期，曾聚集了上千家风险投资公司。2000年，美国互联网泡沫破灭，硅谷的风险投资业开始沉寂，到2002年，沙丘路变得冷冷清清，大部分风险投资公司都关闭了。但是，两年后的夏天，就在中国互联网爆发的前夜，硅谷有名的风投公司组织了一次访问中国的旅行。返回美国后，红杉资本放出话说中国没戏，他们绝对不在中国投资。结果证明这只是障眼法，三个月后，红杉资本就在中国成立了一个基金。由此拉开了美元基金在中国互联网界的纵横捭阖。

查立1986年出国，1997年第一次回国，当时到家乡杭州，住在西湖边的望湖宾馆。一天下午，他出来闲逛，路过一个建筑工地，听到简陋的工棚里有人在高声谈论互联网，滔滔不绝半小时，这让刚刚从硅谷回来的查立很是疑惑。他等在门外，想看看究竟是什么人如此激情四射。后来，那个人出来了，就是马云。

2000年，查立回国加入互联网风投大军，学艺术的他更想在创业者与投资人之间做一个桥梁，于是想到做孵化器，在上海成立了Idea Factory。但是，运作了三四年之后，查立发现自己从硅谷搬回来的那套游戏规则并不适合中国国情。“开张到第三年我才知道什么叫发票，在美国注册公司，只需要300美元填张表格就搞定，但在国内却要一系列手续，还要年检。”所以，到美国风投大举进入中国的时候，查立已经决定改变之前的硅谷玩法，只投“短平快”的项目。他解释说：“国内知识产权保护不健全，比如在美国投资一个芯片公司，只需要有好的技术团队就好，把产品做到极致，自然会有大公司出高价来收购。但在国内，投资芯片项目，光有技术是不行的，从第一天起就要配备销售团队，去布局市场渠道。”创业项目必须迅速进入市场才能活下来。

2005年前后，是中国互联网承前启后的一段日子。第一波回国创业的海归，大都依靠海外风投取得了骄人战绩；本土技术人才已经崛起，依托手机短信开展的SP业务蓬勃发展，成为移动互联的雏形；同时，第二波海外风投大军也徘徊在了中国的大门口，投资了携程、腾讯、百度等公司，成就了熊晓鸽、沈南鹏等一批明星投资人。一批早期在硅谷创业的中国人开始与美国的风投公司一起合作，成立更本土化的风投。2005年，亚信科技的董事长丁健联合另外三个合伙人，成立金沙江创投公司，与硅谷最老牌的风投My Filed合作，共享对方的融资客户名单。到现在，金沙江创投管理着10亿美元的基金，成功投资了去哪儿网、兰亭集势、百合网等项目。

朱啸虎2007年加入金沙江创投，刚开始几年都比较悠闲。按照传统的投资流程，一般初创项目先获得天使投资，大多数天使都是已经致富的互联网高管，每笔投资额在200万～300万元，之后大浪淘沙能活下来的才会有风投跟进，一个初创项目要打动风投并不容易。但是，随着创业大潮的来临，项目喷涌，上游又不缺钱，股市楼市低迷挤出大量资金，导致现在的状况颠倒过来了：“投资人带钱追着项目跑，甚至有人直接带着条款合同去看项目，看准了当场签下，风投也被逼把战场前移，去做天使投资，否则好项目就被别人抢走了。”

2012年冬天，朱啸虎在报纸上看到一则对滴滴打车的报道，说他们下雪天派人在北京南站给司机安装。“接地气啊！”他立刻在微博上联系了程维，第二天，就飞到北京，坐到程维办公室等了一个小时。两人谈了不到两个小时，第一笔200万美元的融资敲定。由于金沙江是美元基金，滴滴收到投资还要经过3个多月的流程，当时，程维已经到了弹尽粮绝的边缘，朱啸虎就答应，先贷款给他50万美元，剩余150万美元走完流程之后支付。协议签完，朱啸虎就去新西兰休假去了，玩了一个月，回国的时候惊讶地发现：“天地大变，满城都在说滴滴，发展太快了！”很多风投也开始追着程维谈投资，这让程维想起刚刚创业



IDG 资本合伙人李丰

时，产品还没做出来，自己拿着商业计划书去拜访了30多家风投，却没有一家答应投资。

2012年的冬天，北京下了几场大雪，打车难问题更加突出，滴滴打车一炮打响。就在A轮融资剩余的150万美元全部支付完成之后，第二天，B轮融资就到账了，朱啸虎又追投了300万美元。“之前在中国做风投很容易，只需要复制美国模式就可以，比他们落后两三年，但是现在移动互联创业，双方差距只有两个月，甚至中国市场更大更复杂，复制已经不灵了。”

高度统一又差异巨大的中国市场，让投资人在选择项目的时候只能是凭借直觉。因此，任何创业团队，查立都坚持一定要面谈。接受我们采访之前，他刚刚见了两个创业团队：一个来自江西，要做一个结伴旅游的APP(智能手机的第三方应用程序)，创业者告诉查立，他也不知道怎么赚钱，但是相信这个产品一定会得到大家喜欢；另一个则是一个博士生，要联合五星级酒店的大厨一起做美食，卖给普通网民。他跟查立讲了半天商业模式，已经开始与五星厨师合作做鸭舌、鸡爪。查立惊讶：“五星级酒店的大厨不是应该做法式甜点吗？”对方马上给出了一套回应。前后一个小时，查立就判定：“前一个项目值得再看看，因为小伙子很坦诚；后一个就算了，因为他在不断防范、辩解，对投资人遮遮掩掩，是大忌。”

破坏性创造

陈拯民浓眉大眼，1.90米的个头，在车库咖啡一片埋头干活的“程序猿”中格外显眼。他是标准的理工男，但却与互联网无关，用车库咖啡老板苏菂的话说，他在干的事儿比移动互联更“逆天”。如果单纯把这一波创业的机会局限在移动互联领域，并不准确。在传统的制造业、在清洁能源及生命科学领域，依托现在的信息化技术，也迎来了变革时期。

陈拯民做了一款电机，没错儿，就是传统的电机，但他把电机做得更小、更轻、功率更高。传统电机12千瓦的输出功率一般要10公斤，而陈拯民的电机只要2.4公斤，更小更轻的直接意义就是可以应用在电动汽车上，他做过数据比对，自己做出来的电机比特斯拉所用电机的各项参数更优。现在已经送往国家实验室检验，等着拿到认证之后就可进入量产。陈拯民胸有成竹，坐等电机行业石破天惊。

今年32岁的陈拯民是哈尔滨工程大学的博士生，专业是航天自动化，读书期间就为航天研究院做过很多项目，但是毕业的时候，他却去了一家创业公司，只是因为想“回到技术本身，做更自由的技术创新”。在创业公司干了一年，他没拿一分钱工资，但最后发现老板并不想真心做科研，而是通过项目套取政府补贴，他选择了离职。到车库咖啡的时候，陈拯民有些落魄，他为前一段工作经历而伤心，又找不到下一步的路，如无头苍蝇般乱撞。直到苏菂有一天问他：“抛除一切杂念，你到底想做啥？”“电机！”陈拯民脱口而出，因为他读博的时候研究方向是系统集成，一个系统的架构往往要受制于提供动力的电机。“好，那就去做！”从此，陈拯民就从车库咖啡消失了，几个月之后，他回来见到苏菂，说自己这段时间都在合肥的一家工厂里，电机已经做到了第五版。

从2013年10月到今年5月，陈拯民在合肥一间小工厂的三楼，中午起床，去二楼的厂长家吃饭，然后下到一楼车间跟工人一起做电机。晚上，工人下班回家，陈拯民就拿白天的电机做实验，跑一夜数据，第二天一早工人来上班的时候，就能布置当天需要改进的地方，然后回宿舍去睡觉。如此黑白颠倒8个月，电机做到第10版，陈拯民还不满意，想着做第11版，但是，一来工厂接了别的活，二来自己大学期间做项目的积蓄也要花完了。他带着电机回到北京，开始找投资人，现在已经搞定了一轮融资，公司估值超过1亿元。按照陈拯民的设想，将来公司并非单纯卖电机，而是卖以电机为核心的一整套解决方案。“我们要做制造业中的高通，卖的是钥匙，是专利技术。”他对公司的估值预期是10亿元人民币。

既然电机是制造业中一个非常成熟的核心部件，为什么庞大的科研队伍在过去几十年间的努力，都不及陈拯民不到一年的尝试呢？这也是困惑陈拯民的一个问题。他无数次去找电机领域的同学和专家请教，结果发现，他们思考问题的模式，都是在原有基础上逐步改进，每一代产品都比上一代产品提高一点点。但是，陈拯民从做电机的第一天就直接想，为什么我们不能在原有基础上提高100倍呢！当然，如果这样选择，就意味着他无法依托现有的制造工艺和工具，这就是陈拯民在合肥工厂的主要工作，这款电机的每一个螺丝、每根电线，都是他和师傅一手打造出来的原创。

这种颠覆性思维正在成为年轻一代创业者们的法宝。只要是认准的东西，抛弃一切窠臼，把它做到极致，甚至敢于赌上一切。陈拯民在做成第10版电机之前，没有找合伙人，没找一分钱的投资，完全是靠自己，因为自己毕业第一年被忽悠的经历，他不想再给别人画大饼。正如《硅谷百年史》一书中作者感慨：其实硅谷发明的东西很少，计算机不是硅谷的发明，晶体管、集成电路、互联网、浏览器、搜索引擎、智能电话等等，都不是硅谷的发明。但是，硅谷就是有一种魔力，可以使得这些既有技术巧妙组合，快速传播，从而产生一种颠覆社会的效果，并从中赚到大钱。熊彼特当年提出的“创造性破坏”演变成了今天的“破坏性创造”。

田溯宁相信未来会出现像福特生产线那样的知识生产线，创造性企业第一次有机会去挑战传统的巨头公司。技术驱动的创业项目让人目不暇接，查立刚刚投资了一家做固体润滑剂的公司。固体润滑剂主要用在汽车天窗、航空航天、大炮炮筒上，核心技术在美国人手里。之前，美国公司只卖给中国原料，但是，对于固体润滑剂来说，制造不难，难的是如何均匀涂抹，工艺才是核心。一个化学系的大学生，毕业去美国公司卖原料，卖不动，就辞职了，自己鼓捣了三个月，还真的把工艺技术搞出来了，拿到实验室去测试，效果不比美国公司差。他很快签下了一个国际汽车厂商的单子，之前，车都是在国内组装，运到国外去涂抹，然后再运回来，这一下省去了跨洋运输，成本大降。

但是，这种看似一战成名的“真功夫”并非一蹴而就。查立投资的另一家有“真功夫”的公司，开发了一种有助于提高油田产量的技术，帮助一口低产的油井增采。这项技术的发明者是一对父子，父亲从年轻时就是化学发烧友，后来还自费跑到美国得克萨斯大学去进修，儿子也是学地质学的。现在这项技术已经在美国一些关闭的低产油井启用，开采出的石油由双方分享，前景巨大。

“90后”一代

22岁的尹桑在拉面馆刚一落座就说出了自己的观点：“创业真的是看一个人的积累，‘屌丝’青年单凭一身激情，已经很难了。”他的履历用闪亮来形容并不为过。在家乡盐城读小学四年级的时候，尹桑读到了比尔·盖茨的自传，他立志要做比尔·盖茨。怎么做比尔·盖茨呢？他想到必须要完成两个目标——考上哈佛大学，然后中途退学。怎么考哈佛大学，当时有一本书很火，叫《哈佛女孩刘亦婷》，里面提到中学要读外国语学校机会才会比较大。于是，10岁的尹桑就跟父母提出了要去南京读外国语学校的请求。

从南京外国语大学附属初中毕业后，尹桑一个人去美国读高中，大学考取了波士顿的本特利学院，这个大学虽然名气不大，但却是美国本科商学院中两座开设创业学的学院之一。尹桑的目标非常明确，他早早就给自己立下了一条人生准则——一辈子不要领工资。“领工资就成了打工的，我要自己创业当老板啊！”哪怕到现在，他的公司已经完成了三轮融资，他也



互联网创业公司服务商“36 氪”首席执行官刘成城

没有从公司领一分钱。“有股份就够了，只有对自己公司没有信心的老板才会领工资。”当然，说这话，尹桑也是有底气的，大学前两年他就创业了两家公司，很快卖了出去，已经有了几百万元的积蓄。

创业学是学什么的？就是手把手教你怎么创业。尹桑那一届，这个专业只有 7 个学生，他们入学之后的第一件事，就是代表学校去买路灯，“不是模拟闹着玩的，是真买，几十万元的单子，自己去谈判”。来上课的老师都是上市公司的 CEO，以至于到读完“大二”的时候，尹桑跟同学说起自己要休学创业去了，别人一点也不惊讶，他那一届的 7 人没有一个读到毕业。

做“一起唱”这个产品并非心血来潮。在选定这个方向之前，尹桑利用寒暑假详细考察南京和上海的市场，一共列出了 68 个行业方向，几百项要素一一打分，最后选中了 KTV。他的理由很清晰：“KTV 有三最——是所有传统服务行业里最信息化的，消费者最年轻化的，也是最社交化的场所。”但他同时发现，传统的 KTV 已经远远不能满足“90 后”年轻消费者的需求，唱歌变得单调枯燥，他们希望在 KTV 完成更多娱乐和社交。“一起唱”就相当于一个 KTV 平台，不仅可以在上面订房间，还可以与附近的唱友交朋友，而且可以基于大数据分析来推送你可能会唱的歌曲。尹桑不满足于单纯的软件开发，他要软硬件结合，通过改造 KTV 现有的点歌系统，来打造更丰富的娱乐空间。将来的收益是从 KTV 的利润里分成。尹桑相信，做企业必须要经过精密计算。“我看到身边很多人把创业当项目来做，当比赛来做，我不是，我的目的明确，创业就是做企业，将来就是要做成几十亿上百亿元规模的公司。”

为了把这个项目做成真正的公司，尹桑从一开始就考虑好了管理方式与股权结构。“如果是三个人创业，合理的股权不是 3 ∶ 3 ∶ 3，而是 7 ∶ 2 ∶ 1，这样才能保证创始人对公司的绝对控制权，否则就成了小孩子过家家。”尹桑邀请另外三个同学跟自己一起创业，外加自己女朋友，但没出一年，他就把他们全部开走了：“人的成长跟不上公司发展就应该退出。”大家和平分手，现在还是兄弟。一直到现在，公司还保持着每个月挺高的主动淘汰率。

跟大多数创业者类似，尹桑的语速飞快，说话条理清晰，他的大脑每时每刻都在保持高速运转，他说现在公司正处在最关键的扩张期，一看到电话就高度紧张。尹桑身上有着“90 后”一代鲜明的创造力、活力与现实主义。他在上海徐家汇租了个月租 1 万多元的房子，每天早上 4 点起床，跑步、洗澡，4 点半就能给下属发邮件。他的下属大都在 30 岁以上，公司最大的员工是 55 岁，而他们在收到邮件后 10 分钟内一般就有回复。尹桑每周花 2000 块钱去进口超市买高级牛肉，每年办一张几万元的健身卡，出差的时候，他一般住 500 元以上的酒店，但是，所有这些，不是为了享受，而是为了更快更好地让身体恢复能量，全身心地投入工作。“我必须要自己时刻保持体力充沛、精神集中，随时随地跟我的团队开会、做决策，否则他们看到我的犹豫，就会懈怠。”

刚去南京读小学的时候，他的父母还会担心，这么小的孩子能不能学坏，可是，很快他们就放手了。尹桑的父母都在盐城做医生，他们对尹桑的教育就是充分信任并支持。“其实对我们‘90 后’一代来说，长辈不干预就是最大的支持，不要太在乎我的人生选择，因为那是我自己的选择。”价值观更独立的同时，他们与朋友之间的关系也更单纯，或者更现实。“我们不像‘70 后’、‘80 后’，成长在物质相对匮乏的年代，还有理想主义和浪漫主义的情怀。”尹桑说话开门见山，单刀直入，比如他劝说最初的合伙人离开的时候，“我跟他们说得很简单，要是现在搞得不愉快，将来怎么在一起搞上百亿的合作”。

不过，尹桑也有点小理想主义。他见我们的时候穿着自己最喜欢的一件白色运动短裤，宽松肥大，也不是名牌，不过，这么多年来他每到夏天都一直穿着：“这是我高中第一次创业时穿的，我想穿到将来公司上市，穿着它去交易所敲钟。”

（感谢实习生郭思杨对本文的帮助）

《三联生活周刊》2014 年更多精彩，订阅更优惠

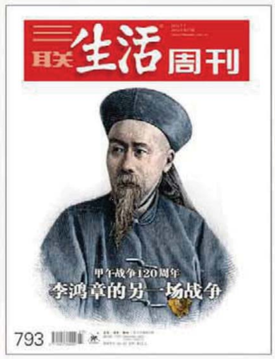
2014 订阅全年净省208元

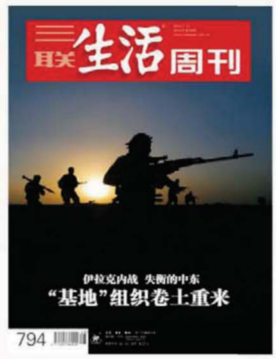
全年52期，零售单价12元 | 订阅单价8元 | 订阅年价416元

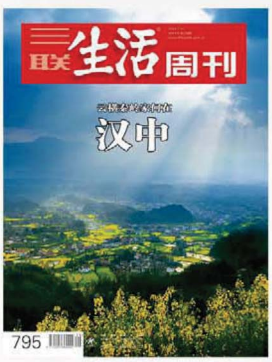
内容更全面、深入地关注社会、经济、文化等多方热点
一支高质量的主笔、编辑、记者队伍，更加大采访成本投入，更强调原创性
可读性更强，内容更丰富，涉及投资、理财、收藏、家居、健康 ……方方面面的实用生活指导
一本高端综合类周刊承载更多理想，以坚持不懈的成长回报读者厚爱，证明自己值得期待



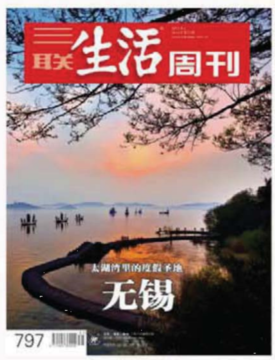














三联生活周刊荣获

我国新闻出版领域最高奖——第二届中国出版政府奖·期刊奖
国家新闻出版广电总局颁发——中国“百强报刊”
中国期刊协会颁发——新中国 60 年有影响力的期刊

邮发代号： 82-20 / 拨打 11185 上门收订
委托声明： 三联生活周刊订阅服务由邮政部门独家代理，未委托其他机构订阅本刊。
杂志社咨询电话： 010-84050425 / 84050451
联系信箱： dzfw@lifeweek.com.cn

（黄宇 摄）



“豌豆荚”联合创始人、首席执行官王俊煜

在风口种豌豆

2010年面世的豌豆荚，从一开始就踩中了移动互联网爆发的风口，从买不起域名，到如今10亿美元的估值，他们亲身经历了创业公司的每一个障碍。提到未来，也因此更小心翼翼。

记者 刘敏

2009年10月29日，当冯锋赶到考场时，面试已经到尾声了。冯锋有点急了，他当天才知道创新工场的招聘，这个已经在成都成家立业的工程师，坚信这次招聘是个难得的机会。冯锋立刻蹲在地上做起了笔试试卷，赶在考试结束之前，抓住了一位面试官，要求开车送他们去机场。

“一路上面试官都在感叹，这次的面试结果很失望，大家都是抱着跳槽的心态，只是想换一个公司继续打工。”多年后，冯锋面试新员工时，总是把面前的年轻人跟自己做对比：“我很坚定地告诉面试官，我不想继续在大公司里做螺丝钉，想抓住这次机会到创业公司做一番事业。”

最终，冯锋成为当年成都唯一通过面试的人。这名诺基亚西门子成都分公司的前软件工程师，来到北京，写下了豌豆荚的第一行代码。

淘金者

半年后，当王俊煜加入冯锋的团队时，“豌豆荚”这个名字还没有起出来，大家只明确是在Android平台上打造一个手机客户端软件，具有备份恢复重要资料、通讯录资料管理、音乐下载、视频下载与管理等功能。

1985年出生的王俊煜，此前是谷歌的一名用户体验设计师，这位2003年的广东省理科高考状元从北大物理系毕业之后，没有跟师兄师姐们一样去美国深造。跟读完博士谋个教职相比，互联网虽然不是条主流道路，但显然更能让他激动。

谷歌让他迅速地成长起来，这个圆脸的男孩订阅了谷歌庞大的讨论群组，看到公司内部大量关于不同产品讨论的想法。他自己最得意的一个产品，是2008年四川汶川地震时，与几名同事在两三个小时内搭起的专题页面。上面实时更新地震信息、匹配灾区地图，又飞速建立了寻人系统，无论是技术敏感还是人文关怀，都让当时的互联网界既敬佩又吃惊。这个试验品后来变成了谷歌的一个固定项目，之后在美国波士顿爆炸、日本大地震等事件中被继续沿用。

就在王俊煜感觉工作已经驾轻就熟时，iPhone和Android系统手机开始上市了。

“2008年时我买了iPhone 3GS，弄丢了之后又换了一部HTC G1。当时感觉安卓比ios系统强大很多。”王俊煜举了一个例子，“微信是2011年发布的，为什么没能更早一点做？因为iPhone在2010年下半年才设置了推送，而安卓机上早就有这个功能了，安卓支持导航也比iPhone要早。”虽然安卓机把玩起来，系统终归是要比ios粗糙一些，“从消费者角度觉得安卓机比iPhone差，但对一个想做事的人来说，这是一个蛮有意思的机会点”。

王俊煜在这时候有了创业的念头：“我能感受到环境在慢慢起变化，智能手机未来将有很大的机会，但谷歌这方面机会抓得不好，已经不合适继续留在里面了。”前同事崔瑾，此前在谷歌跟王俊煜只是点头之交，她来到创新工场时，本来就想找李开复写封留学申请推荐信，结果几句话就被老上司拦下了。

出身谷歌的李开复，了解未来谷歌的全球化战略，知道今后两三年将是Android系统的爆发点，他当时已经决定在移动互联网上布局。他告诉崔瑾和王俊煜们，为什么马化腾、丁磊、李彦宏们成功的时间都差不多？是他们同时赶上了上一拨创业机会。现在正是智能手机新的契机，大多数公司正在建立的无线部，依然以桌面互联网为主，然而未来必然是会在移动互联网。

“移动互联网是啥？”在创新工场的发布会上，还有记者质疑，这是不是李开复为了炒作生造的词。但是在互联网业界，大量大公司的员工正悄悄辞职，已经开始下海试探。

“对于有一定规模的公司来讲，即使预测到这个趋势也很难立刻修改航向。我们从零开始做的话，一开始就没有任何负担。”王俊煜、崔瑾加入了冯锋的队伍，豌豆荚的三名创始人，变成了这次浪潮的第一批淘金者。

挫折

一开始，豌豆荚并不叫这个名字。

团队最早投票定下来的称呼是“豌豆”，这个名字来自于超级玛丽游戏中，一种能升到天上的藤条，水管工玛丽沿着上去，便满眼都是唾手可得的金币，而那根藤条就是一根豌豆苗。

但遗憾的是这个域名早已被人占用，所有者开价8万元，有另一家公司同时也想要这个名字，几番争夺，价格火速涨到了10万元。

崔瑾坚持要买这个域名，她从百度开始，历经奥美、谷歌、创新工场，

到现在的团队，一直做的是公关工作。崔瑾坚信这个简单又朗朗上口的名字拥有巨大推广价值，过去在几家国际公司工作的经历，也让她不觉得这10万块钱是个问题。

创新工场的联合创始人汪华闻讯找到了崔瑾，很直接地告诉她，不能买。汪华的理由是，现在早已不是大家在谷歌的工作环境，不能继续保持大公司的消费习惯，而是要简朴行事、精打细算。汪华反问崔瑾：团队只拿100万元的天使投资，花10万元买个域名，合适吗？

一直是女强人形象的崔瑾被这些话说哭了，她最终决定让步。团队放弃了这个名字，把“豌豆”变成了“豌豆荚”，最后只花5美元就买到了新域名。创新工场另一位创始人王肇辉感慨：“其实这不光是一个名字的问题，是创业者从根本上愿不愿意接受这个状态，每一分钱都要掰着花，这跟他们此前在大公司衣食无忧的状态太不一样了。”

王肇辉见过很多创业失败的案例，其中典型的原因是主创团队的管理失策。不管是硅谷资深工程师，还是BAT的明星员工，一个很好的产品工程师出来创业后，未必能胜任一个团队的管理任务。而像王俊煜这样比其他创始人年轻五六岁的首席执行官，能不能协调好公司的运行，一度也是让很多人怀疑的问题。

在2012年4月份，豌豆荚的“应用搜索”已经发布了一年时间，日分发量达到了近1000万，用户数已经超过了3500万。这时候王俊煜突然提出，要把原来的应用搜索全部推倒重来。

现在看来，这是豌豆荚超越其他竞争对手，率先向移动转型的策略。王俊煜不满足搜索只局限在记忆文本上，他希望豌豆荚不光有应用本身，还能抓取到应用的版本、内存、适配机型、是否是官方版等信息，在此基础上继续做产品的新形式。“这个方向其实非常对，但当时确实太新了，大家都不知道这是什么。”崔瑾回忆，王俊煜那时候改革的念头非常急迫，而搜索部门的负责人却难以接受这个突然的决定：“之前的搜索负责人技术很扎实，但也是个典型的理工男，非常犟。王俊煜找了几个工程师，自己做了一个改进的原型。原来的负责人当即决定离开团队，他在邮件中讲得特别清楚——最早那版应用搜索就像我的孩子，现在大家都说我的小孩丑，作为爸爸我不能接受。”

最后，豌豆荚的工程师用了两个多月，完成了王俊煜口中的搜索技术优化，并且取得了立竿见影的提升结果：整个搜索聚合的效率提升了5倍，应用升级的覆盖率达到了98.8%，应用入库时间少于2分钟。从次年的样本来看，应用升级的数量也领先于竞争对手。更为重要的一点是，优化后的应用搜索具备了更深的数据挖掘能力，一个软件更新过多少个版本，有多少人安装了“山寨”版，多少人的安装包有通知栏的广告，这些都成为了珍贵的市场数据。

崔瑾找到王俊煜，告诉他自己很支持他的改革，但也希望作为首席执行官的他去理解一下离职同事的想法。这件事可以看作一个教训：“有时候你必须在公司的需求和人的情绪间找好平衡。”

更多的时候，大家都要担负起大大超过以往经验的工作任务。冯锋就任首席技术官后，40%的工作时间都放在招聘上。很长一段时间内，豌豆荚的品牌吸引力远远小于BAT等大互联网公司，但做的活儿却是比巨头们更超前，对技术要求更高。冯锋的办法，是找业内的高手，跟他们吃饭。

很难想象看起来内向的冯锋是如何一个个搞定这些工程师的。豌豆荚架构从C#改成C++时，冯锋发现网上很多技术文章都来自一个叫范怀宇的工程师，他开始约范怀宇见面，不厌其烦地跟对方谈需求。事实上，那时豌豆荚能提供的资源非常有限，当时公司刚刚从创新工场搬出来，正在试图独立运作，距离A轮投资还遥遥无期。几十号人挤在一个四居室里，看起来既拥挤又不成体系。最为狼狈的是，民宅的电力总功率有限，夏天的时候，一开空调就容易跳闸，瞬间全部电脑断电，大半天的工作就白干了。

北京的夏天如此燠热，一个到处运转着计算机的房间更可以想象其温度，大家只能小心翼翼地轮流开空调，汗流浃背地熬过夏天。这样的环境，跟知名互联网公司宽敞、凉爽的工作空间远不可同日而语。冯锋在这样的环境中，频繁地把范怀宇请到陋室里，一次次跟他谈豌豆荚的蓝图，半年后终于使其变成了豌豆荚的一员。

从薪资上来看，豌豆荚跟这些工程师所在的大公司相比，并没有太大竞争力。冯锋手里握着的最大诱惑，就是豌豆荚员工可以全权持股。这也是一个创业公司最大的天然优势，现在任何加入豌豆荚的人才，都会拿到不低的公司期权。“公司的利润和他是绑定的，他到豌豆荚，尤其是从大公司过来，不是说我换一个工作地方，而是上一艘船跟一群人把这个船划到一个很美好的地方去。一旦划过去了，自己会有很高的成就感和现实收益。”

冯锋正在做的，就是不断地为这艘船寻找有力的舵手。工程师李大海清华大学毕业后加入谷歌，后来自己创业做搜索，冯锋和崔瑾为了搜索部门，定期去找他吃饭，整整花了一年时间终于把他说动入伙；在五道口工作的张铎更花了冯锋两年的时间争取，数不清有多少次，冯锋专门跑到张铎公司，等着跟对方一起吃一顿饭，等到张铎入职时，冯锋感叹：你总算来了，不然我在五道口，真找不出新的地方请你吃饭了！

“中国特色”

2013年初，广东东莞工厂区的街头陆陆续续出现了一些豌豆荚工程师的身影。

东莞充满了大量打工青年，这些年轻的打工仔们收入不高，不可能额外买得起一台电脑，况且工厂的宿舍也绝



（黄宇摄）

"豌豆荚"联合创始人崔瑾

无安装宽带的可能。他们最大的快乐，就是每天下班后躺在床上玩手机。与此同时，几年之间智能手机早已把旧式功能机挤占出局，安卓机开始以惊人的速度在中国普及，这背后折射的是智能手机在中国三、四线城市的急速发展，这些把手机看作唯一娱乐途径的人，也正是豌豆荚未来的用户群。

豌豆荚派了几支队伍到东莞调研，工程师们跑到工厂里做访谈，到镇上的手机卖场跟店员们搭讪。一个负责用户运营业务的工程师干脆在街头搭了个小摊，帮打工仔们拷电视剧，趁机问他们用什么手机、玩不玩游戏、一个月要用多少流量和话费？

产品设计师张涛把调查的经历贴在了问答社区"知乎"上，这个帖子立刻在互联网业界内走红。虽然直到现在，每年春节后都有大批返乡的从业者做出家乡互联网应用总结，此前也有零星的互联网公司来到东莞调研过，但那种居高临下的审视式旁观，并没有真正得出有效的结论。

张涛和崔瑾等同事们轮流去了几个城镇，最大的发现是，东莞工友们的使用习惯跟一、二线城市用户截然相反，他们从不会到视频网站在线看电视剧，因为当时宿舍里很少有Wi-Fi。他们习惯到路边小店，点菜一样翻大册子选电视剧，拔出内存卡，花5块钱让老板导好，再塞回到手机里去。买手机时，大屏是最主要的需求，"因为看视频会更爽"。

工友们插拔内存卡的做法，在一、二线城市里看，似乎完全不可思议，事实上，这是国内手机用户珍惜上网流量的极端反应。回到千里之外的北京，在地铁通勤时看视频的白领们，其实也会为没有流量随时随地下视频而苦恼。

在东莞调研之后，豌豆荚很快为视频设计了一个"追追看"功能——用户选好电视剧，在有Wi-Fi的环境下豌豆荚会自动缓存，等到用户排队、坐车时掏出手机，最新的一集电视剧已经更新完毕了。"我那篇帖子其实被炒得过热了。"张涛耸耸肩膀，"其实调查不过是报销往返机票的事儿，如果你想做出好的产品，必然要去了解你真正的用户是什么样的。"

为用户做调查这件事儿，最早在豌豆荚可以追溯到2010年。豌豆荚发布的前3个月，软件每日活跃量只有不到100个，瓶颈期一长，团队很容易陷入悲观，起初大家每天使劲研究数据，王俊煜现在回想："完全被互联网传统的方法论坑了，你这个商店每天只进来100个人，最简单的办法，难道不是抓住客人问一问？"

王俊煜自己加了一大堆用户的QQ，汇总聊天中用户们的反馈，卡壳的问题简单得让人吃惊：电脑上的软件连不到手机上。

此前的手机管理软件，基本都是用户连接电脑后，再继续由用户自己按照手机型号，搜索、下载、安装驱动，再调试连接。当时几乎所有的大型软硬件公司都会选择性地忽略这个问题，以至于网上有大量教程教小白用户如何接电脑。豌豆荚调拨了三分之一的工程师来做这个"脏活儿"，使手机只要连上电脑，豌豆荚能自动判断手机型号、寻找驱动做安装。

这个简单的功能避免了豌豆荚的

夭折，用户量很快就打破了平台期。此后，其他软件公司也纷纷跟进。站在今日，已经很难想象还要自己安装手机软件驱动，这早已成为了行业内一个必备的标准。

在这些本土化适应之外，另一个中国特色，一直虎视眈眈地盘踞在豌豆荚身后。曾有一家行业巨头找张涛过去面试，对方的总监直言不讳：你们豌豆荚现在做得不错，真想竞争，我让我手下直接照着抄一个出来，先用着就行。张涛当然不怀疑对方有这个实力，这种事的可能性太大了：“他们说的时候简直很坦荡。”

王肇辉也回忆，有位行业大佬，曾半调侃地跟他威胁，如果豌豆荚不如何如何，我就把它给灭了！“在国内互联网野蛮竞争的氛围里，豌豆荚这样从创业做起的小公司，明里暗里都非常吃亏。这种大佬不管是做同类产品，还是收购类似的公司，其实都很轻而易举。”

这样的威胁一直是高悬在豌豆荚头顶的达摩克利斯之剑，它像个难辨真假的玩笑，让人笑不出来，也睡不着觉。深深浅浅的焦虑，始终伴随着几位创始人。

10亿美元

2014年1月13日，豌豆荚对外透露，获得软银领投的1.2亿美元B轮融资，DCM和创新工场跟投。软银总裁孙正义之后宣布，软银已经以15%的持股比例成为豌豆荚的最大股东，并且获得了一项担保协议，允许软银未来将持股比例增至30%。至此，豌豆荚成为了中国互联网又一家10亿美元量级的公司。

在见孙正义之前，飞到日本的王俊煜跟冯锋商量，这一次要不要穿得正式点？过去总是随便套件衣服就见投资人的两个人，深思熟虑地换了着装，第二天见面时却忍俊不禁：习惯穿T恤的王俊煜，为了严肃些换成了一件衬衫；平日总是格子衬衫的冯锋，反倒换成了一件T恤。

真正见到行业大佬孙正义，谈判远比预想中顺利。这些年来，王俊煜已经习惯了跟形形色色的投资人见面，这一次没想到他们讲解了15分钟后，孙正义反过来又对他们讲起了软银的体系，和未来战略想法。王俊煜在事后演讲中称：“我们当时收到了很多投资机构的出价，但是最终选择软银是因为他们能支持我们独立发展，整个公司的决策权和控制权还是在我们创始团队手中。”

王俊煜不认为这笔融资代表豌豆荚的成功：“我们现在是一个成长期的公司，是要把我们已有的模式、我们想走的路走出去的阶段。”此前他没有想过B轮会融到上亿美元，但在2013年8月14日，百度宣布以18.5亿美元完成收购91无线之后，那一晚王俊煜的电话几乎被打爆了：“百度买了我们的竞争对手，意味着整个竞争又升级了，我们也需要储备足够的弹药。”

今年，公司重新把wandou.com的域名买了下来，用比10万元更高的价格。这个域名现在会直接跳转到豌豆荚的官网上。现在豌豆荚总安装量已有4.1亿，日新增用户在80万以上。在2014年初，豌豆荚发布了全新的应用内搜索，又向最初“手机获得内容的入口”这个目标靠近了一步。与此同时，豌豆荚开始扩张员工队伍，计划在2014年底将人数扩张一倍，海外市场也正在从东南亚开始起步推广。虽然公司高层一直表现得对这1.2亿美元很淡然，那些储备的弹药，看上去正在发挥作用。

身价上涨的感觉是什么样的？崔瑾说自己没有感到任何变化：“我自己做公关太多年了，我给太多人做过个人形象，觉得控制自己的欲望和正确地认识自己非常重要。”崔瑾用豌豆荚的办公室为例，现在的豌豆荚在北京师范大学附近的一个科技园里，离其他互联网公司都有一定距离。“我们是拿到800万美元A轮融资后搬到这儿的，当时还有其他的选择。我最后选这儿的原因就是这个地方外观看起来很破。虽然室内已经装修得很现代了，但我希望员工每天上班时都有一个心态，意识到豌豆荚是一个创业公司，而不是觉得我们已经非常舒适、安全。”因为扩张，现在的办公室已经不够用了。“我们马上要搬到更偏远的地方去，在北五环外，还是跟过去一样的原因，人始终要跟自己膨胀的欲望和虚荣心做斗争。”

“我们一直处在战争状态。”冯锋的话更干脆，豌豆荚一直保持着每周六天工作制。“互联网公司真正活下来的不多，豌豆荚活到现在，并且得到投资者的看好，就是因为我们有竞争力。竞争力第一来自优秀的人才，第二就是努力，每周多上一天班，理论上就比别人多20%的产出。”

公司急速扩张之后，几位创始人已经无法叫全员工的名字了，崔瑾的策略就是进了电梯对所有人笑，里面肯定是豌豆荚的人，先笑再说。王俊煜依然开着12万元的福克斯轿车，到了半夜才下班回家，他觉得，未来经营的挑战正在不断加大，熬过了艰难的早期创业期，现在他自认为还是公司里最睡不着的人，公司运营得再好，也担心第二天会不会倒掉。

跟4年前比，无论是豌豆荚，还是社会对创业的态度，都发生了翻天覆地的变化。创新工场投资合伙人张亮是王俊煜的多年好友，他并不认为豌豆荚已经取得了那种“绝对的成功”：“移动互联网是一个滚滚大潮，这里面诞生了估值400亿美元的小米，诞生了30多亿美元估值的美团，20多亿美元的陌陌，这些公司都是四五年间崛起的，这是以前不能想象的。不管怎么说，创业者都是人，大家听到别人的估值变成几十亿美元，你的只有几千万美元，无论创业者还是员工心态都会有变化。大家都会追求更好的股权回报、更好的工资，这让创业这件事不那么纯粹了——你究竟是为了钱，还是为了一件只有你能做成的事情？”



平板客户端

数字精选版：

在App Store、各大安卓市场中
搜索“三联生活周刊HD”即可免费下载
（支持NewiPad Retina高清屏幕）

iPad原貌版：

内容完整，年订阅价低至3元/期，
在App Store搜索“三联生活周刊iPad版”

手机客户端

3.0版全新上线，完美支持iPhone5，
微博、微信一键分享

在App Store里搜索
“三联生活周刊for iPhone”免费下载

在各大安卓市场搜索“三联生活周刊”
免费下载安卓手机版

微博
@三联生活周刊
或扫描二维码

微信
搜索lifeweek
或扫描二维码

扫描二维码直接下载客户端
或手机发送短信“三联生活周刊”
到12114获取下载地址

彩信手机报

每周六期，当周杂志核心内容。8元包月（需开通彩信服务，价格不含通信费，前72小时免费试读）

移动：发送SLZK到10658000订阅　联通：发送SL到10655111订阅　电信：发送SLZK到10659000订阅



（陈文才 摄／南方都市报供图）

脸萌公司创始人郭列

脸萌：“90后”的个性表达

用户在上百款五官、肤色、发色、衣着、背景的自主选择中，拼出属于自己的独一无二的卡通头像，并将它分享到社交网络中，这就是手机应用“脸萌”的功能。苹果商店6月份的全球应用下载量排行榜中，脸萌一举超越Facebook等大公司产品，登上榜首。这款受到年轻人喜爱的很“萌”的产品，是由一个十余人的“90后”团队，在不足一年的时间中创造的。

记者 王玄

一夜成名

6月中旬，脸萌公司刚刚得到了千万元级别的A轮融资。投资的事尘埃落定后，25岁的创始人郭列专程到北京出了一天差，与之前约好的几家互联网公司和媒体见面。来京之前，他接到360公司的电话，工作人员说周鸿祎想跟他“聊聊产品”。早上10点，他走到360北京总部的门口，才知道自己被放了鸽子。“反正我来北京一天，正好早上没事，就见见呗，不见也没什么。”他倒是没什么失落，之后继续去开心网、腾讯“产品家”的分享会。“现场有几十家媒体，我一下子被吓到了。”他说，这是“脸萌”第一次“走出来与大家见面”，有些人专程为他而来，让他感到吃惊。投资方为他准备了五星级酒店的住宿，还安排了一位司机和一辆车，载着他在北京城整整跑了一天。郭列说他不习惯这种被人服务的感觉。但当天晚上回到深圳，他在街头下意识地伸手拦出租车。“当时我心中一痛，突然想起去

年创业的时候，为了节省交通费，从来不会去小区 500 米以外的地方。”一边想着，一边把手伸了回来。一年前，多的是时间，室友们都去上班了，只剩他一个人在空空荡荡的出租屋走来走去。一年后，“总想着是不是要节约时间，时间变成了宝贵的东西”。他说。

与那些经年累月成长起来的公司不同，脸萌的火爆是以天计算的。去年 11 月上线的这款应用，两周后吸引了 10 万个下载，此后用户数量稳步增长到了 100 万以上。转折点是 5 月 27 日的一次改版。在 2.0 版本中，全部素材重新绘制上线，尤其是五官中重要的眼睛和嘴巴，素材数量大幅增加。每一个同类素材之间，区分度更强，拼出来的头像自然而然地与真人更相似。4 天之后的更新中，又加入了自定义文字气泡功能，互动性增强。下载量在之后的一星期中几何级地增长，用户数量从百万级跨越到 2000 万。此时的脸萌公司有 9 名员工，4 名是程序员，4 名是设计师，还有一个人就是既不会画画也不会写代码的产品经理郭列。“我们没有运营人员，没进行过任何推广，全靠应用平台的推荐和用户的口耳相传。”

郭列对脸萌这款卡通头像制作软件定位很清楚，它面向追求个性的“90 后”年轻人，“像”和“快”是用户的两大核心需求，相对应的是设计能力和技术能力。如果在二者中选择一个更为重要的，郭列毫不犹豫地说：设计。因此，他从 3 月起开始扩充原本只有 4 人的团队，重点是增加设计人员，提高素材和场景设计的质量。首席设计师林远志就在此时加入脸萌，他用了一个月的时间，独立完成了 200 多个素材的重新绘制，这个生于 1990 年的网络漫画家成为了脸萌爆红的关键人物。

团队构建的成本，来自公司获得的 IDG 资本百万级的天使投资。IDG 资本合伙人李丰告诉本刊，与前人相比，现在的创业者无疑处于一个更好的时代。“投资环境更友好、投资机会更多，创业者对于资本并不感到陌生。”郭列与其他创业者一样，产品一上线，就主动四处寻求天使投资。“海投，听说过没听说过的投资公司都投过了，可能有 50 多家。”

李丰看到脸萌的商业计划书时，觉得公司的产品有意思，“是年轻人喜欢的生活方式”。但计划书的内容主要跟表情、图像相关，有局限性。李丰更想知道的是，创业者是不是真的了解年轻人的需求。面对李丰关于“90 后”的种种提问，郭列回答他，“90 后”是看着动漫成长起来的，他们喜欢“呆、萌、贱”的东西，喜欢个性化的表达，而脸萌满足的正是这种需求。

2013 年，李丰和同事一起完成了一份《90 后互联网生存报告》，他们想通过这份报告了解到，这批未来几年互联网产品的主力消费者，他们的行为有哪些群体性的共性，这些共性背后潜藏着什么样的需求。“我们发现，‘90 后’在互联网上的表达方式很简单，但情感化、极端化、个性化，寻求一种‘存在感’。对喜欢的东西，他们会有强烈的态度，有很强的购买欲。”这之后，“90 后”创业者成为 IDG 的重要目标，一年多的时间内，他们连续投资了十余个 25 岁以下创业者的创业项目。“‘90 后’创业者既面向年轻人，他们本身又是年轻生活方式的代表，最了解年轻受众的需求。”

郭列的回答让李丰感到满意。“IDG 应该是见过最多‘90 后’创业者的风投公司了，在我接触的创业者中，郭列对产品的思路比较清晰，有点儿坚持和主张，有着超越同龄创业者的成熟。”李丰说，对脸萌的投资是典型的早期“投人”项目。对于起步阶段的创业团队来说，他们的创业领域一般还没有确定，“最成功的产品并不会是第一个产品”。因此，IDG 在进行天使投资时，更多地会选“选手”，而非选“跑道”。

> “90 后”是看着动漫成长的，他们喜欢“呆、萌、贱”的东西，喜欢个性化的表达，而脸萌满足的正是这种需求。

郭列路飞

从郭列的背景来看，他并不像近来典型的可能成功的创业者。虽然在腾讯公司做了一年半的产品经理，但直到离职，他在技术上也是“菜鸟”一只。会操作的软件仅限于产品经理经常使用的快速设计软件 Axure 和几款思维导图软件，一个字的代码也写不出。在华中科技大学时，他的专业是与互联网并不相关的工业设计。“主要是实体产品，比如手机、电视、电扇这些东西的外观和结构设计。我觉得自己在美术上天分不够，而且当时实体产品设计的环境很不好，都是对国外的模仿和抄袭，我对这个专业不感兴趣。所以也不学习，逃掉了四分之三的课程。”

大学时最难忘的经历是参加“赛扶”创业挑战赛，直接影响了郭列日后的职业选择。比赛要求创业团队运用自己的知识，为某个弱势群体设计一个商业计划，帮助他们持久性地获益。团队与武汉当地关爱智障人士的“爱心家园”合作，采购塑料珠、琉璃珠和编织绳，手把手教智障儿童编成手链，再拓展一些销售渠道，让这些手链可以在格子铺或是校园中进行义卖。近一年下来，收益只有几千元，创业比赛结束时，项目随即终止了。

郭列感到怅然若失："比赛越到后面，我越觉得这只是一个比赛，什么都没有留下，没有为社会带来实际的价值。"

"那时候创新工场的人经常会去学校'洗脑'，说移动互联网的前景多么广阔。而且我们每个人每天都在使用移动互联网产品，觉得做这样一个产品，有很多人使用，被很多人认可，一定很棒。"他的新目标是进入一家互联网行业的大企业，"大三"暑假，每天待在房间里不出门，从启蒙级的《人人都是产品经理》看起，了解什么是交互、用户体验、功能模块等基本概念。到了腾讯招聘时，他对产品策划已经能说得头头是道。"我告诉面试官说想做移动互联网，面试官说会考虑我的要求。"他以为自己能进入手机QQ团队，没想到后来被分配到了电商部门。"大公司就是这样，没得选，你进到哪个面试官的房间，可能就决定了你以后要从事什么样的工作。"

郭列经常提到"大公司"，在某种程度上，这个词代表着一种美好的期待。郭列2011年进入腾讯，这一年是"微信元年"，他亲眼目睹了这家大公司如何诞生了一个颠覆了移动互联网的产品。郭列至今记得2012年夏天，"微信之父"张小龙在公司做的一场名为《微信背后的产品观》的演讲。100多页的幻灯片，从下午14点讲到晚上22点，三四百人的报告厅，几乎无人离席。

"他从人性的角度来讲产品，认为一个好的产品一定是满足人的情感需求，这比省钱、方便更打动人。一个产品就像一个人，有属于自己的气质，比如淘宝使用'亲'，很有亲和力。微信的语言则很简单，去除'哦'、'呀'等语气词，像一个与你平等交流的朋友。做一个好的产品，就像是用与我们时代相关的语言去塑造一个人。"演讲的幻灯片一直存在郭列的平板电脑里，后来他做出了自己的产品，明确地把"萌"设定为产品的气质，不能说没有受张小龙产品观的影响。但彼时他只是讲台下的听众，这家大公司伟大的一面好像跟他没有太大的关系，公司之大只是愈发凸显了他的渺小。

"我在拍拍网负责一个充话费的小框，这是一个非常有价值的产品，一方面满足了用户充话费时求便捷求便宜的需求，一方面对公司有着很大的战略意义，它的交易量占到了腾讯电商交易量的50%以上。"每天上亿元的交易额却不能给这位年轻的产品经理带来兴奋感，这个小框在显示屏上只占几平方厘米，用户使用后从不会去谈论它。在郭列看来，产品虽然重要，但是没什么创意，不可爱、不好玩。"一个优秀的产品经理的最高价值是创造性地做出一个产品，上线，得到用户认可。但大公司通常是已经有了一个产品，产品上有一个岗位需求，公司是雇你来满足岗位需求的，而不是请你来发明产品的。"郭列对这份工作没什么兴趣，也没什么成就感。公司每半年进行一次考评，分为S（super）、A、B、C级，负责这个小框的郭列三次考评的成绩分别是B、B、C，六七十分的水平。

"现在公司里的分工特别细，你不需要对公众演讲，不需要有领导力，产品经理只要做好产品策划就可以，一个人只做一件事，慢慢就会丧失很多其他的能力，一个全面的人变成了一个只有一技之长的人。"在大学时，因为参加很多社团活动，他是那种走在路上，一路都在忙着跟熟人打招呼的人，进了腾讯，则变成了两万人中微不足道的一个。"我也经常跟大学时校园里的风云人物聊，发现大家进入社会后就没有声音了，消失在这个社会中了。"

郭列最喜欢的动画是《海贼王》，讲述的是少年路飞在出海寻宝的过程中，与一众好友相识相知、共同冒险，梦想成为海贼王的故事。敢想敢冲的路飞是故事的中心，也是郭列最喜欢的人物，是他自己的投射。在腾讯工作的一年半时间中，郭列看《海贼王》看得最多，他希望能像动画中的角色一样，与志同道合的朋友一起去做有趣的事业，但腾讯并不是一个符合他期望的选择。

"90后"

"很久以前大魔王剥夺了人类创造属于自己卡通形象的能力，有一天脸萌勇者打倒了大魔王，并留下了脸萌神器给大家，从此人们过上了可以自己创作卡通形象的幸福生活。""脸萌"启动界面的三幅漫画讲述了这样一个故事。借由漫画这种大家熟知的表达方式，开发团队的"90后"们说出了做这款产品的意图。虽然这是一个郭列口中"大公司不会做、小公司不想做"的小产品，但它"有意思"、"好玩儿"，能帮助大家过上"可以自己创造卡通形象的幸福生活"，让用户能够进行个性化的表达，这比在腾讯的半年考评中获得S级更能让郭列有成就感。

"有意思"、"好玩儿"，就像被洗脑一样，脸萌公司的每一个人都会如此解释他们创业的原因。新进成员陈宇强即是典型。他说自己上学时就不安分，"大一"时加入了学校一个叫"有咩"的杂志社团，平时除了编杂志，就是到公共场所去搞"快闪"、"冰冻"这些流行的活动。"有一次一群人走在学校人流最多的广场，走着走着突然像被冻住一样不动了，每个人手里举着一块牌子，上面写着：'为什么这里不停车？'抗议地铁线路规划绕过学校。我觉得这种事就很好玩。""大三"时，他在学校外开了家小店铺，卖手工、文创商品，有了几万元的积蓄。"毕业前，我以第一人称的口吻写了一本小说，把学校生活的元素写进去，找专

业的摄影师拍照片，自己花钱印刷出版，想趁着毕业季，拿去学校卖。结果没想到学校也出了一本官方的，没人买我的，攒下的钱全都赔掉了。”他很高兴地讲出这段不走运的经历，言语中并未流露出多少可惜。英语专业毕业后，他进入了一家智能可穿戴设备公司，现在则在脸萌做 iOS 平台应用开发。

“我们公司不看学历、不看工作经验，有的人可能零工作经验，但是他从小就画画，绘画、设计的经验已经有十几年了。公司新来的 1994 年出生的实习生，现在武大读‘大二’，小学四年级开始自学编程。想想我自己，小学四年级时在干什么呢？很多人说‘90 后’不行，其实随着时代的发展，年轻一代在更快地成长。”郭列自豪地说，获得千万元级别的投资后，公司估值过亿，“每个员工值 1000 万”。他常和这些“身价不菲”的同事打趣，约定一起用好的产品打败马化腾、张小龙这一辈“70 后”的大叔们。

不过，年少的自信背后，多少还是有着对社会规则和现实的天真与生涩。与投资方接触前，郭列曾对会面有过戏剧化的想象。“在一个巨大的办公室里，投资人西装革履地坐在转椅上，我拿出厚厚一摞商业计划书，给他讲这个项目多么有前景。”结果投资经理把初次见面的地点约在了地铁站旁的肯德基，在快餐厅的桌子上，郭列用平板电脑上简陋的十几页幻灯片介绍了脸萌。“我当时就想，原来投资人也是人啊。”他半开玩笑地感慨道。

“IDG 表现得意向很强烈，告诉我不用找别人了。我们很单纯的，当时以为马上就能拿到钱了，就没有跟别的投资方继续谈。”这不是他第一次产生马上就能拿到投资的“幻觉”。此前参加创业比赛时，评委中有投资方，郭列以为自己得了第二名，投资方就会带着钱找过来。“后来知道，投资人不会那么傻，一定会看到产品之后才进行投资。”

那时的郭列把天使投资看作“改变命运的机会”，不仅能带来事业上的转机，也能缓解他困顿的生活。开始创业时，他的银行卡里只有五六千元积蓄，毫无收入，每月还要负担 1000 余元的房租。生活比他想象中更拮据，每天的伙食费一再节约，6.5 元钱吃两顿，3 块多买一小块肉，1 块多买把青菜，炒一炒，再蒸一小锅米饭，中午吃一半，晚上吃一半，体重从原来的 60 多公斤骤降到 50 公斤。想起过去在腾讯时收入还不错，同学来深圳玩，自己请客吃饭，一餐花掉 1000 多块，“简直是脑袋进水了”。

签投资协议时需要很多法律文件。“我们找到了一家律师事务所，写一份公司授权书收费 5000 元，一份律师见证函 1000 元，一人一份，加起来是 9000 元，简直是巨款。”从没跟律所打过交道的他，第一次知道这些标准文书这么贵。为了节省 1000 元的代理费，郭列亲自去跑公司登记注册，却出乎他意料地快。“注册资本 1 万块，办公地址就是我出租屋的地址，一天就办好了，我当时想，深圳真是一个适合创业的地方。”注册公司后没缴过税，几个月后，委托了一家财务公司来做账，才知道要报税，“没有人教我们”。

出名后，越来越复杂的关系如何经营维护，对缺乏社会阅历的团队更是考验。宝安区政府的工作人员主动找上门来，建议脸萌申请政府 100 万元的创业基金时，郭列觉得程序繁琐、耗时，一口回绝掉。像很多年轻人一样，他对“官方”有着天然的疏离感。“当时觉得只要通过团队努力，产品越做越好，资本会越来越雄厚，为什么要花那么多精力去申请这 100 万元，还不一定申请得到？冷静下来才意识到，是自己太傲，再有钱的公司也要节约成本。该申请的钱去申请，该维护的关系去维护，毕竟人家是想帮你。”后来宝安区团委希望他们帮忙推广社区义工队，郭列就带着大家穿着红马甲进社区宣传。“以后我们可能也会参与到义工活动中。”他回应得很积极，但你问他义工队具体做什么，他却不知道。

不知道的事情还有很多。与设计师林远志一起走在路上，他会突然说道 ：“我一直想问来采访的记者，你们采访过很多成功人士吧，他们是怎么说话的？也像我和郭列这样平淡地讲自己的经历吗？”每个人都有了或轻或重的心理包袱，不知道该如何塑造自己和公司的对外形象。郭列今天参加一个青年创业分享会，明天作为嘉宾去为丰田车的产品发布会站台，在一个个社交活动中不断摸索着。回家后，却还是会忍不住在朋友圈里写 ：好多应酬，不爽。

> 很多人说‘90 后’不行，其实年轻一代在更快地成长，他们约定一起用好的产品打败“70 后”的大叔们。

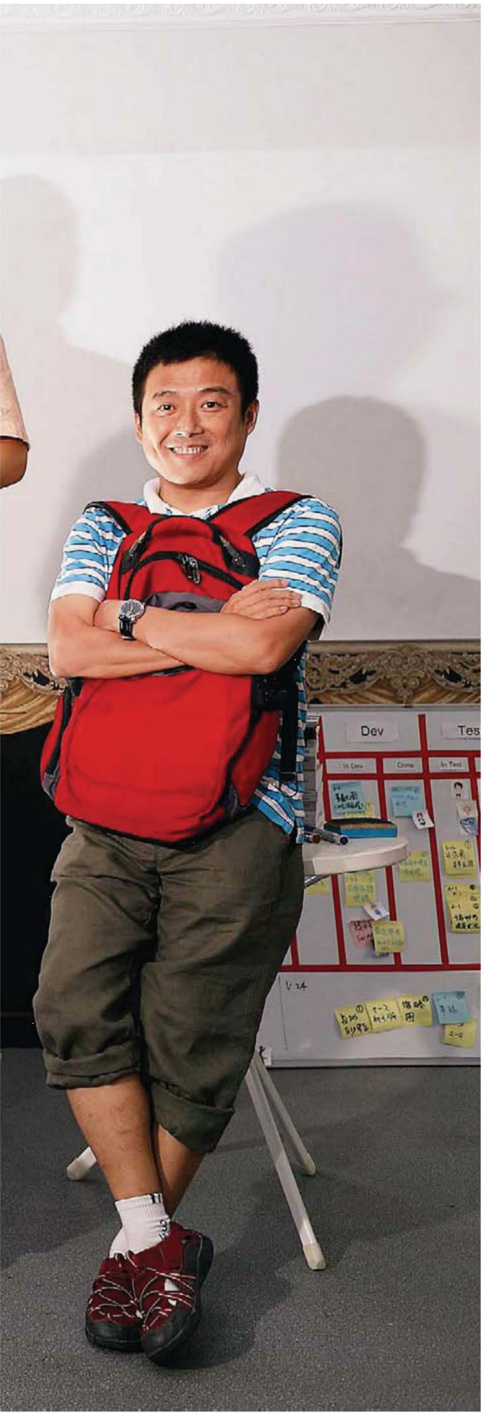
“‘五月天’有一首歌叫《孙悟空》，我特别喜欢。这首歌大概是说，取完经后，师徒四人功德圆满。但孙悟空特别怀念与大家一起打怪升级的过去，希望大家还能继续聚在一起做些什么。我记得其中有一句歌词是 ：西天取完了经，东边应该还有。”这也是郭列期待的生活状态。不甘心躺在功劳簿上，而是希望与志同道合的伙伴一起，继续专注于开发，无论是拓展脸萌，还是创造更多年轻人喜欢的新产品。



杏树林：随时随地的医生助手

杏树林，在移动医疗领域重新结构医生知识与经验。

记者 王珑锟



杏树林公司核心管理团队成员：（左至右）产品总监武靖、首席技术官王哲、首席运营官刘辰辉、首席执行官张遇升、人力资源总监李明

病历夹

8月2日周六一早，张遇升带着产品团队来到北京协和医院拜访骨科医生余可谊，征求对产品“病历夹”的改进意见。“80后”张遇升是杏树林信息技术有限公司的首席执行官。这是一家专注于移动互联网医疗应用软件开发的公司。

通过“病历夹”，病人在术前、术中、恢复、随访各阶段的信息可以随时录入和调阅，支持照片、录像、语音等形式。余可谊说：“我在手术后很累，但还会回顾总结，像下棋复盘一样。我习惯用语音形式记录下手术的步骤、要点，尤其是一些不方便写进病历的隐性知识，比如哪块组织可能有影响，怎么操作妥当。”

余可谊的“病历夹”有100多个病历，他提了三点建议：一是语音转换成文字记录时设置为可选择，有的记录下声音即可，有的形成文字方便日后检索；一个是病历夹同步时，同样设置选择按钮，如果每次都全部更新，耗时太长；最后是改善病历分享到专业医生微信群时的细节。

“病历夹”支持语音与图像两种文字识别技术。产品总监武靖介绍说，语音录入的准确率达到95%左右。图片内容转换成文字要经过自动识别与人工审核两个步骤，视内容长短在24小时之内或48小时之内完成准确率为100%的呈现过程。“病历夹”用户数量有数万人，每天有上千份病历上传。

这个产品的点子来自张遇升与原协和医院医生、“急诊科女超人”于莺的交流：“在病案室里翻病历，要花费很多时间搜索，得找工作人员从架子上取下来。如果每看一个病人，从接诊开始，到化验单、病历记录，影像学片子，把这些资料统一存在手机上，那自己就有了一个病案室。”

联合创始人刘辰辉回忆说：“我觉得国外已经有类似的产品，而且在手机上输入各项病历信息有些麻烦，一直在犹豫。”在人手严重不足的情况下，张遇升做了搏一把的决定。“当时我们手里不剩多少钱了，我在想，要做一个有潜力的产品。”张遇升说。于是，由刘辰辉牵头的三人研发小组不停加班，集中突破。“他这个决策属于‘a leap of faith’（信念的飞跃）。最关键的是，他一直督促和鼓励我们，咬牙坚持，最后产品一出来，立竿见影。”这款产品很快吸引来宽带资本数百万美元的投资。

刘辰辉是张遇升的妻子，她说：“我是典型的理工科思维，总会想要做一件事得具备怎样的条件，想清楚再着手。他不是，他是行动比想法还快的人，有时候冲得太快太猛。”在“杏树林”，张遇升像是动力引擎，而刘辰辉则是刹车。

> 通过“病历夹”，病人在术前、术中、恢复、随访各阶段的信息可以随时录入和调阅。

移动端入口

用蓝驰创投的投资人姜志熹的话来评价，张遇升跨界能力出众。2011年10月，杏树林参加了北京创业周末活动，获得第一名。2013年成都财富全球论坛的创业大赛上，杏树林当选最佳创业方案。刘辰辉这样总结被看好的原因：“做对社会大方向有益的事。”

姜志熹回忆说，第一天初识，第二天张遇升带团队成员过来面谈，第

三天就签合同了。“几十万美元的投资，我们约在北京北土城的一家新疆小面馆，我记得很清楚，当时还有一滴油溅在纸页上。”这是杏树林获得的第一轮投资。

张遇升与刘辰辉均是毕业于北京协和医学院的博士生。张遇升曾在哈佛医学院交换学习，后在3年时间内拿到美国约翰霍普金斯大学的两个硕士学位：公共卫生与工商管理。刘辰辉则是哈佛大学医学院博士后，师从美国科学院院士、哈佛大学卫生经济学家萧庆伦（William Hsiao）。

得益于深厚的专业背景，他们选择了以医生为用户的创业蓝本。张遇升的解释是：“第一是我们熟悉医生的需求;第二是这个领域门槛高，竞争小;第三是商业模式成立。如果从医院的角度切入产品，太难。所以选择个体的医生，他们是医疗链条中的核心资源。”

从2011年创业至今，杏树林开发了三款产品：“医学文献”、“医口袋”、“病历夹”。产品灵感基于访谈与问卷调查。“医学文献”荟萃了近50个专科，全球最顶尖的110多本医学杂志，为医生提供前沿的中英双语文献服务。“医口袋”涵盖临床指南、药典、检验手册、医学量表、计算工具等内容，方便医生随时随地查阅。“病历夹”则致力于帮助医生在紧张的临床工作中，用智能手机快速地记录、管理和查找病历资料，为医术交流与教学科研建立一个安全存储的云空间。

这些产品已经在医生中建立口碑。“对于一个好医生来说，除了对待病人的人文关怀，一方面你要善于归纳、总结你的病历，另外一方面你要不断去学习新知识。”于莺认为，这些产品满足了医生学习、检索、录入的实际需求。

目前，这三款产品的下载装机量接近百万。如果将每天点开产品至少一次的称为活跃用户。杏树林的活跃用户占到了中国医生数量的十分之一。“就像阿里巴巴是电商的入口，交易的入口一样，我们希望杏树林成为医生工作的入口，自己的病历，在这里管理，自己的研究资料，从这里积累。”张遇升说。

为什么是张遇升

张遇升有两位精神导师，一位是从美国留学回到协和的著名公共卫生学者黄建始，一位是美国约翰霍普金斯医学院教授厄尔·斯坦伯格（Earl Steinberg）。前者让张遇升的视野从临床医学转向公共卫生，后者让张遇升对商业产生了兴趣。

一次医学英语课后，张遇升在食堂遇到黄建始。“我看他旁边没人，就问他，我可以坐这吗？”黄建始推荐了《高效能人士的七个习惯》这本书。当晚一口气读完之后，张遇升十分兴奋。“里面讲到关注圈和影响圈。关注圈的事很难改变，应该把精力放在影响圈。”第二天张遇升就去找黄建始，说这本书太棒了，把自己没想明白的事情讲透了。

熟悉之后，黄建始聊到国内医学生公共卫生教育薄弱。张遇升主动应承下来，组织了名为“超级课程”的社团，翻译国外公共卫生课程。之后，“超级课程”的接力棒交到了师妹刘辰辉的手上，他俩因此结识。

医学相关知识在范围上大得惊人，要打入这一知识体系必须付出卓绝努力。一般现实是，对医学生来说，这种特殊学习历程影响深远，容易形成线性思维方式。然而张遇升是个例外。他读大学时就思路活跃，整理各个专科最新信息，例如新技术、新药等，给医生制作彩信手机报。

张遇升是一位“非典型”医学生，他解释说自己和其他医学生的差异就在于那顿与黄建始教授的午饭。“人生轨迹可能是由很微小的选择造就，比如两根筷子，一开始只有很小的角度差，放到后面来看，距离越来越远。”

因为成功申请上未来全球公共卫生领袖项目，张遇升获得了全额奖学金，他来到排名全美第一的约翰霍普金斯大学公共卫生学院就读。这一奖学金在当时那一届近300名学生当中，只有15个名额。在美国，张遇升进入医疗大数据公司Resolution Help实习，这家公司的首席执行官厄尔·斯坦伯格日后成为张遇升的榜样。

斯坦伯格原来是一位优秀的学者，一年刊发好多论文，但他发现文章都进了图书馆，对这个社会没什么价值，于是斯坦伯格在40岁后开始创业。他十分勤奋，每天最早一个来办公室，最后一个走。斯坦伯格性格直率，从来不会不懂装懂，总是问直白又细节的问题。如今他已经创办了两家公司并成功出售，现在开始第三段创业。斯坦伯格很有钱，但十分节省，十几年来一直开一辆老的本田车。他没有特别的爱好，就是享受做高质量的、创新性的工作。他的车里一直放着文件，可以随时翻阅。

实习期间，张遇升给各个部门领导发邮件，约他们吃午饭，了解每位领导的经历和部门职能，最终所有的部门领导都和他共进午餐。因为与同事合作创新了一个算法，张遇升得到了老板斯坦伯格的青睐。他毕业后的工作，就来自斯坦伯格的邀请，彼时斯坦伯格负责著名医疗保险集团Wellpoint的医疗技术战略评估部。

张遇升说，自己为人处事有两个特点：第一是愿意和人沟通，喜欢听别人的故事，这一点受爱社交的妈妈影响；第二是有很强的好奇心，第一次见某样事物就问很多问题，爱读书，不会浅尝辄止，这一点受工程师父亲的影响。“对于一个好奇的人来说，这

个世界的大门永远是敞开的。”

毕业后，张遇升成为全班、包括美国同学在内第一个找到工作的人。在Wellpoint公司任职期间，他注意到新兴的移动医疗领域。“比如Epocrates是第一家上市的移动医疗公司，它为医生提供手机上的临床信息参考。iTriage是为病人提供分诊的服务。比如你说你哪儿疼，它告诉你应该去医院哪个科室，或者在家观察，或者去买一些非处方药。”回国之前，张遇升下定决心，进军移动医疗。

医生的需求

疾病并不是100%都能被攻克的，医学本身就是一个矛盾体。它处在社会与经济双重背景之下。医学的发展始终在大部分人的健康与小部分人的牺牲之间寻求平衡。例如疫苗接种，这会使大部分人受益，却也有小部分人产生不良反应。

国内的医疗制度导致医生超负荷工作，将这种先天缺点放大。“医患关系这个难题，你在盒子里面可能永远找不到答案。值得一试的方法是‘think out of the box’，跳出漩涡，打破陈规，站在更高的视野来看问题。”张遇升说，这种思维模式是黄建始老师教给他的。

医生是整个医疗体制的运转轴心，如何提升他们的工作效率，降低压力，如何增进他们的救治水平，这对改善医患关系和整个社会稳定具有积极作用。早在张遇升刚开始临床实习时，他就发现医院外好多人排队。“医生没跟患者说两句话，患者就出来了，为什么，一是病人多，二是他在记病历。我粗略统计了一下，发现医生花80%的时间搜集数据，记录数据，花10%的时间来做决策，最后10%的时间来处理这个问题。如果减少写病历的时间，医生做决策的时间就能延长，提升服务质量。”

表面看，医生在病历上花费时间和精力不可避免。根据美国医学会（AMA）的统计，医生职业生涯中大约五分之一的时间是在写病历中度过的，开始实习训练的医生花在上面的时间更是高达30%。

然而，信息技术改变了这一传统格局。到美国学习后，张遇升被其工作方式震撼。“美国医生使用Uptodate数据库，碰到问题都可以去查。他们不写病历，做出诊断后只需说出来，由设备记录并识别，由专业人士校对，主治医生最后确认就行了。”

在中国，医生群体内部差异很大。产品总监武靖将其分为五个级别：医学生、初级医生、中级医生、副高级医生、高级医生。因为“医学文献”有中英双语，所以分别覆盖这座金字塔的两端。“医口袋”的用户主要是前三种级别。学习医学就像学习一门语言，有大量的专有名词和技术词汇，在初级阶段需要反复查阅，加强记忆。

“病历夹”主要由拥有处方权的医生使用。诊断是一个病人编码、医生解码的过程，有的病人不善于描述，而有的则想象力丰富。医生通过病人的抱怨，来寻找病灶。病历持之以恒的积累对拓宽临床思维，提高病因分析能力很重要。在协和流传着张孝骞教授随身携带小笔记本，强调“每一个病历，都是一个研究课题”的故事。

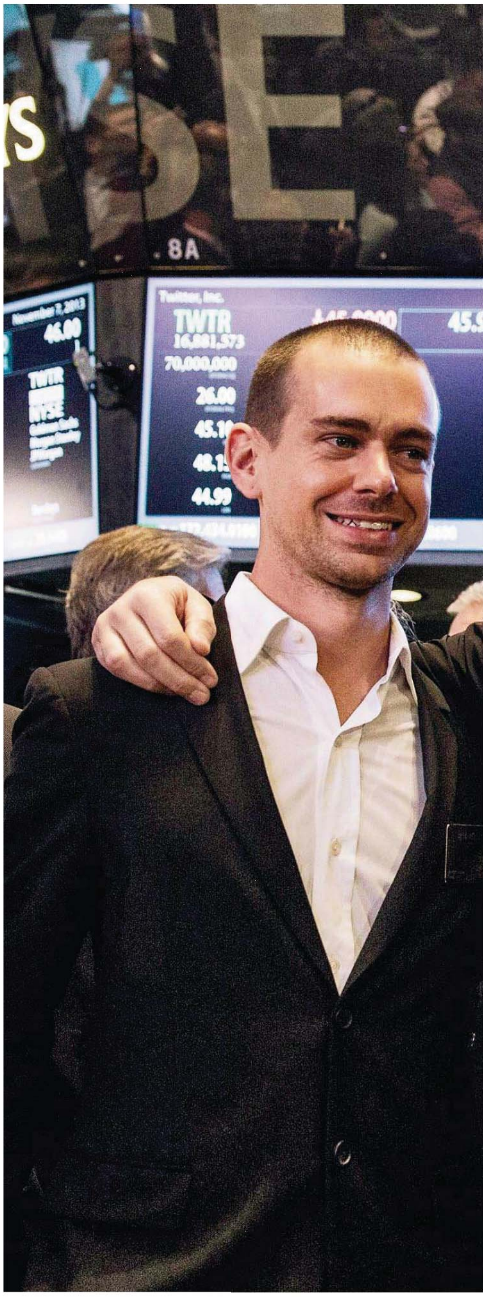
这座金字塔的顶端在一线城市，北京协和医院的骨科医生余可谊是其中代表，他的需求主要来自临床与研究。“我的主要方向是微创手术和脊柱畸形。‘病历夹’支持分类储存，这样便于我区分普通门诊和特殊病例这两类。骨科病人的特点在于步态和形体，以前我常用手机拍。例如这个躯干往一侧偏的病例，就很宝贵。这需要定期传至电脑，再给每个病人建立文件夹，很麻烦。而且过一段时间手机空间就满了，到底哪张照片是哪个病人的，有时分不清楚。‘病历夹’建立了病人信息与症状之间一对一的关联。”

而在金字塔的底端，对于乡村医生的需求，刘辰辉做过调研，她的博士论文就以海南农村为例。此外，萧庆伦教授在宁夏做农村医疗体制改革的项目时，刘辰辉担任项目主管。“我们发现，农村医生没有建立正确的看病流程和诊断标准，于是开展基层卫生人员的教育很重要。我在盐池和海原这两个县，坐着摩托车，一个乡镇一个乡镇地跑。”

这期间，刘辰辉有两个发现：第一是村医数量非常之大，他们希望能在专业能力上提高。但是缺乏有效的培训方式。第二是在这些地区，可能什么设施都没有，但一定会有手机通讯营业厅。这让刘辰辉感到，“医口袋”这样的行医指南对这里的医生和病人而言，是实实在在的帮助。

目前杏树林的商业模式有二，一是与医药企业开展数据与营销合作，一是有版权内容直接向医生收费。对于未来，张遇升认为，移动医疗的最大价值蕴含在大数据之中。“现在是一位医生为你来服务，比如听诊器，插在与你面对面的医生耳朵里，将来听诊器的信息直接传到云端，通过大数据来分析病情，并做出决策支持。”

表面看，医生在病历上花费时间和精力不可避免。然而，信息技术改变了这一传统格局。



钱的博弈，硅谷的风险投资家们

美国风险投资的历史揭示了这样一个事实：好的创业项目永远需要钱来支持，但钱的作用却在不断降低。

文／李伟

沙山路

美国诗人威廉·布雷克曾经说过："人与山交汇的之地，总会有奇迹发生。"

硅谷的沙山路（Sand Hill Road）就是这样一个人与山交汇的地方。这条路位于斯坦福大学的北门外，西起280高速公路的出口，东至莎朗高地购物中心，总长度大约两三公里。道路绿化隔离带后面，是一栋栋漂亮的山间别墅。在隐秘的入口处，才能找到别墅主人的标示：凯鹏华盈、红杉资本、德丰杰、黑石集团、标杆资本、门罗创投、安霍风投、梅菲尔德基金……仅在沙山路2100号与3000号之间，就集中了80多家全球知名的风险投资公司。

在过去的半个世纪中，那些隐藏在灌木丛后面的风险投资家为硅谷天才们提供了源源不断的资金，与数字英雄们一起不断改变着世界。如果说技术是硅谷崛起的引擎，那么沙山路则为引擎的运转输送着了取之不竭的燃料。这里是现代创新产业的金融中心，是创业者心中的圣地。

风险投资家鲍勃·培威曾经讲述过一个故事。那是在互联网创业高潮的上世纪90年代末，日本航空公司的一架航班在即将抵达旧金山时，特意侧过机身，让乘客能够鸟瞰沙山路的全貌。

与10年前互联网泡沫时期相比，这里的物业租金已有下降。但翻查全美商业地产出租信息发现，现在沙山路办公楼每平方英尺（约0.09平方米）年租金与华尔街一样，依然高居100美元以上。在网络创业的高峰时，曾经达到过144美元／年，相当于每平方米1550美元，为全球最高。

上个世纪60年代，西部风险投资协会每月都会在诺布山的学城俱乐部聚会，交流创业界的各种最新信息。到了70年代，他们当中有很多公司都从旧金山市搬到了门洛帕克市的沙山路。这里毗邻斯坦福大学，附近有旧金山与圣何塞两大机场，还有不少风景秀丽的居民区。得益于这些因素，沙山路很快便成了西海岸的"华尔街"。

沙山路上最负盛名的餐厅是马德拉餐厅，也被硅谷人称作"风投餐厅"。风险投资家们有一个共同的习惯，就是起床早，他们大多会来这家餐厅吃早餐。几乎每个早上，硅谷银行的副总裁哈里·凯洛格都会在13号餐桌就餐。他总是喜欢面朝大厅，因为这样他就能看到每一位来此就餐的硅谷大腕。而对于风投巨子德雷帕而言，这家餐厅则是款待外地客户的首选，因为这里可以品尝正宗的硅谷美食。马德拉餐厅曾被《创业家》杂志（*Entrepreneur*）评为"美国最佳商务酒吧"之一，并被《米其林美食指南》列为星级餐厅。更重要的是，从马克·安德森、杨致远到扎克伯格，一代代青年才俊们都在这里会见投资人，并拿到了创业资金。传说中，那些改变世界的投资协议就写在餐厅的餐巾纸上。

红木酒店是沙山路上另一个圣地。这里背靠着圣克鲁兹山脉，西邻斯坦福大学，周围全是花香馥郁的园林。坐在酒店中，硅谷美景尽收眼底，感受到禅院一般的静谧。酒店员工都非常友好，接待所有客人都像对待硅谷



2013 年 11 月 7 日，社交网站 Twitter 在纽交所挂牌上市。Twitter 联合创始人 :（左起）杰克・多西、比兹・斯通、埃文・威廉姆斯和首席执行官科斯特罗在纽约证券交易所

大亨一般殷勤。对于既想开眼界，又想引人注目的商界人士，这里自然也成了最佳的聚会场所。

根据美国风险投资协会的报告显示，硅谷人均接受的风险投资数额为 3945 美元，远远高于美国其他地方的 43 美元（包括纽约和波士顿）。两者差距 91 倍。硅谷创业者的融资优势，有相当一部分是地理因素。沙山路聚集着大量风险投资家，而他们大多只会考察车程在两小时之内的公司。投资者与创业者之间需要维持密切的关系。前者要对后者进行指导，而且最好是面对面的指导。

除此之外，投资家们还要打理自己的管理团队，接洽创业体系中其他的重要角色，如律师、会计师、投资银行家和联合投资者。很多时候，风投公司的一个合伙人可能同时投资十几家企业，因此他不能在路上花费太多时间。这也可以理解，为什么作为哈佛学生的马克・扎克伯格，在暑假带着 Facebook 团队搬到了硅谷，并在这里落地生根。

乔治·多里奥特

沙山街上的公认鼻祖是乔治·多里奥特，他是现代“美国风险投资之父”。多里奥特出生于巴黎，后来移居美国攻读MBA。1926年他被哈佛大学聘为商学院教授。

美国早期风险投资大多来自一些富裕的大家族，如洛克菲勒家族、费普家族和惠特尼家族。到了上世纪20年代美国股市起飞，他们的投资目标转向了公众市场，风险资金大为减少。到20年代股市崩盘后，这些富人开始回避所有的风险投资，转向机构投资。美国政府与大公司开始担负起为创业项目投资的职能。不过当时风险投资还被称为“研发成本”。尤其是在第二次世界大战期间，当时政府、企业和大学共同组成了研究网络，联邦采购计划的分包项目鼓励把技术转让到小公司。最著名的例子是合成橡胶的研发，在两年多的时间中，美国政府向51家企业提供了7亿美元的研发资金。


“美国风险投资之父”乔治·多里奥特（摄于1929年）

多里奥特就是在“二战”期间受到了相应的启发。他加入了一家名为“企业联合”的私人投资公司。这家公司从20名股东那里筹集了30万美元，用以资助那些寄予厚望并处于最后研究阶段的项目。后来，多里奥特被任命为美国陆军负责军需规划的负责人。他的责任是领导各个团队开发新技术，并把新的创意转化为用于战争的武器和装备。最成功的一个案例，是他资助研发了美军士兵的标准口粮袋。那是一个整体包装，里面有肉、饼干、饮料粉、甜点、口香糖和香烟。

“二战”后，多里奥特牵头成立了美国研究与开发公司，并通过上市募集了350万美元。公司的主要业务就是进行风险投资。1945年，它的另一位发起人，拉尔夫·弗兰德斯向全国证券委员会协会发表演讲时说，国家“不能无限期地只依靠我们大企业的扩张”，而需要用“新的方法来应用发展资金”。这家公司试图把那些拥有伟大创意而缺乏资金的创业者，和已经变得过于害怕风险的投资者连接起来。更重要的是，它是第一家从公众募集资金的风险投资公司，而不是来源于那些富裕的家族基金。

多里奥特提出了四条风险投资理念，确定了这个行业的基本信条。他认为：最好的回报来自风险最高的、从零开始的公司；最好的公司要依靠坚强的管理团队不断努力，不是一夜成功的；专业技术是最好的投资领域，是小公司抗衡大公司的核心竞争力；最困难的事情是说服创业者接受外界的帮助，比如聘用合适的经理人。

多里奥特最成功的案例，是以7万美元投资了数字设备公司（DEC），获得了70%的股份。几年后，DEC公司成为电脑软件和外围设备的领军企业，并在1968年成功上市。当初7万美元

的投资，市值高达 3.55 亿美元。这笔投资的成功极大增强了人们对于风险投资模式的信心。

但多里奥特对于风险投资业最大的贡献并非在其成功的示范性，而恰恰在于失败的经验。由于其美国研究与开发公司是上市公司，要受到美国证券交易委员会的严格监管。前者的员工常常在其下属的投资公司里任职，并坐拥附属企业的股票期权。但监管机构认为，上市公司如此操作存在利益冲突，不允许这样的行为。

于是人们发现，在证券委员会的监管体系下，风险投资家无法得到激励。当多里奥特投资的光学扫描公司上市后，该公司 CEO 赚取了 1000 万美元，但风险投资公司的负责人只拿到了 2000 美元的加薪。直接的结果，是美国研究与开发公司的投资精英不断离职，无力为继。这家公司后来被德事隆公司所收购，逐渐退出公众视野。

多里奥特与美国证券委员会的矛盾，直接推动了整个风险投资行业的体制转型。在他之后，风险投资家们都采取了“有限合伙”的企业组织形式，摒弃了股份有限公司的模式。在合伙制下，投资合同不会受到限制，参与各方可以做任何事情，而无须担心政府的干预。

风险投资合伙公司的构成很简单，分为有限合伙人和普通合伙人。前者出钱，后者做事。普通合伙人也就是通常所说的风险投资家，从基金中抽取 2% 左右的管理费，从基金获利中得到 20% ～ 30% 的分成，作为业绩奖励。一只基金的寿命一般为 10 年，市场萧条的时候可以外加一年的延展期。基金通过股权收购或者公司上市而套现。大多数风险投资都被设计成可转换的优先股。如果一个初创公司失败，风险投资基金可以在公司出售或清算时，优先普通股东收回它的投资。如果创业公司成功，风险投资公司可以将优先股转换为普通股，和创始人共享巨额收益。

多里奥特之后，几乎所有的风险投资公司都采用了这种企业组织形式。野心勃勃的投资家与渴望财产大幅升值的金主们形成了利益共同体。

相比股份有限公司，风险投资的合伙制有更多的好处。一方面，合伙制能够通过提取基金管理费用来支付日常运营，无需通过股权融资或出卖公司来筹集资金，这给风险投资基金提供了更大的灵活性。另一方面，合伙制可以用附加收益给普通合伙人提供报偿，但股份有限公司很难采取类似的激励机制，无论投资对象获得了多大收益，投资者还是工薪阶层。同时，合伙制还可以对项目从长计议，合理评估资产价值，而无需理会监管机构对资产估值的质疑。

尽管市场涨跌无法预测，科技风潮不断变换。但在多里奥特之后，风险投资公司的投资信条与组织架构就已经定型了。



美国风险投资家约翰・杜尔

约翰・杜尔

1972 年，尤金・克莱纳与托马斯・帕金斯在沙山路 3000 号创建了一家风投公司，这便是后来大名鼎鼎的凯鹏华盈（KPCB）的前身。克莱纳是离开仙童公司的“八个叛逆者”之一，而帕金斯则是“风投之父”多里奥特的得意门生。他们是沙山路的第一批开拓者，也是最成功的硅谷玩家。

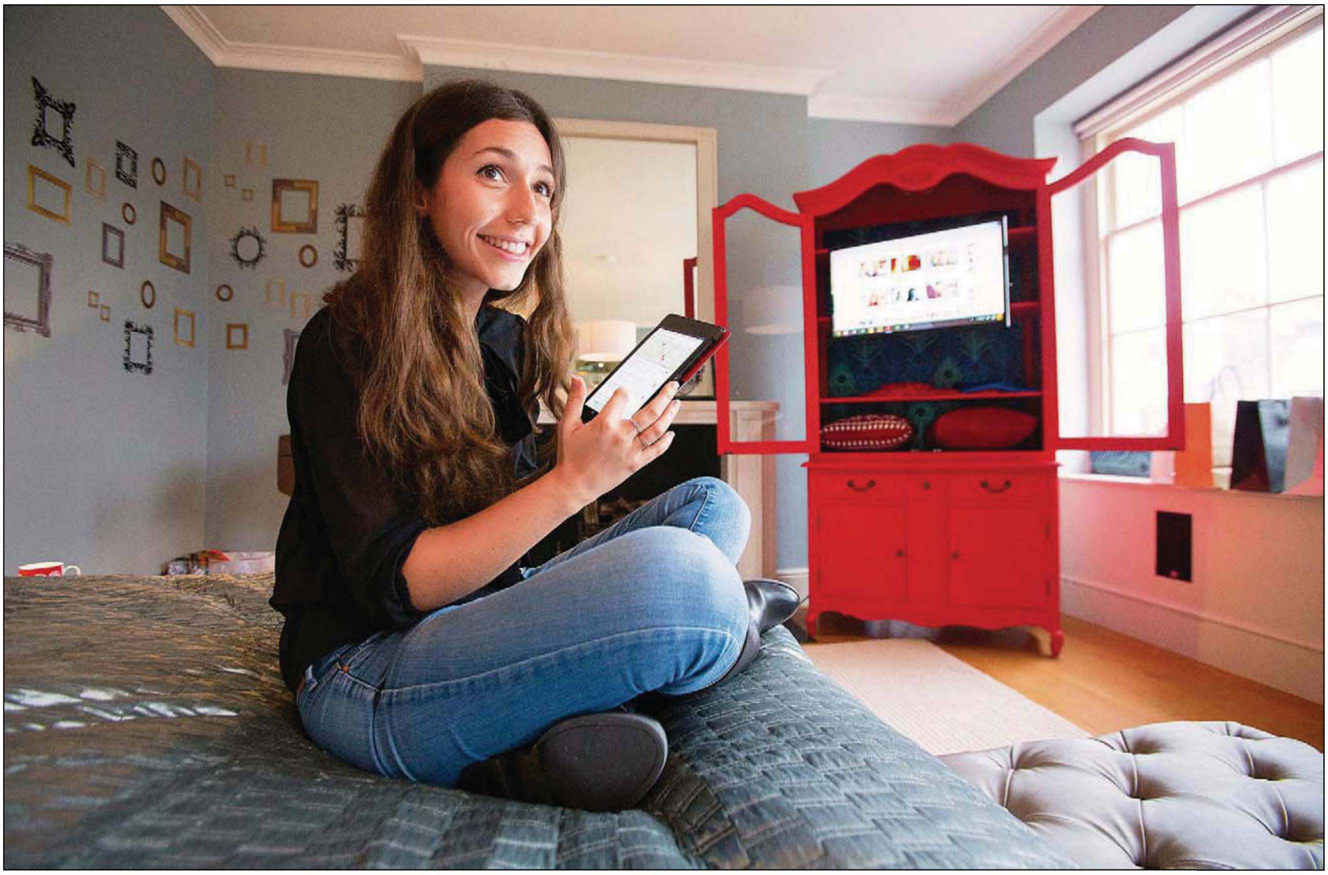
与其他风险投资公司不同，凯鹏华盈鼓励合伙人自己创业。得益于此，一批全球科技的领军企业应运而生，其中包括谷歌、网景、亚马逊、威瑞信、Sun 公司、美国在线、基因泰克、赛门铁克和天腾电脑等。

在凯鹏华盈众多明星合伙人中，最成功者当属约翰・杜尔。

杜尔生长在密苏里州，在莱斯大学学习电气工程，并在 1976 年取得了哈佛大学 MBA 学位。他曾经在英特尔担任工程师和项目经理，但后来觉得厌烦了，主动加入了英特尔的销售团队，并且成为一名天才的销售员。有一次，他竟然在推销微处理器的生意中还顺带卖出了一台剪草机。杜尔始终对风险投资抱有兴趣，最终他离开了英特尔加入了凯鹏华盈，成为一名合伙人。

杜尔成功之后，他的履历也成为风险投资家的模板。他们通常在大学时学习工程，然后攻读了工商管理硕士课程。在一家高科技技术公司中干了几年之后，这位典型的西海岸资本家跟一位风险资本家学习，如何评价一个前来求助的创业家和他的企业计划书。最后，进入中年，这位风险投资家出山创业了。

加入凯鹏华盈之后，杜



英国伦敦一位游客在 Google House 里体验最新的语音搜索

尔没有坐等投资项目上门。他经常去斯坦福大学的玛格丽特杰克大厅（斯坦福英语系的别称），聆听工程师和科学家们的讨论。他会出席电脑论坛会议，参加企业家俱乐部，去会见各种发明家。杜尔结交了众多斯坦福大学的前教师和校友，他们后来把自己的学生们介绍给了杜尔。那些青年才俊很多都成为杜尔的投资对象或合作伙伴。

在英特尔的工作经历，使杜尔拥有更敏感的技术嗅觉。作为80年代个人电脑革命的基石，以微处理器为核心的技术是他最先大面积开垦的风投领地。在十几年的时间中，杜尔先后向康柏、莲花软件、升阳微系统和美国在线进行了大手笔的注资。这些公司后来都成为行业领军企业，而杜尔也为凯鹏华盈带来了上百亿美元的收益。进入90年代后，他又捕捉到了互联网崛起的机会，先后对网景、亚马逊、谷歌等日后的领军企业投入了巨资。一系列的成功让杜尔获得了“风投之王”的称号。

杜尔说：“互联网以合法的方式创造了有史以来最大的财富。”这句话后来反复被引用，成为一个时代的格言。

杜尔以狂热和拥有近乎超人的精力而闻名。他骨瘦如柴，经常穿着宽松长裤和一件皱巴巴的蓝色上衣，前额头发披散。Sun 公司 CEO 斯科特·麦克尼利这样形容他：“约翰·杜尔就像装有永备牌电池又吃了兴奋剂的兔子，而且将电线连到了胡佛水坝发电厂。”他总是开着一辆面包车，或者坐私人喷气飞机旅行。在90年代中期网络创业高潮迭起时，杜尔同时使用着五部电话、两部寻呼机、两部手机、三台电脑，后来，虽然他丢掉了寻呼机，但增加了一部手机和一台可以随时收发邮件的 Palm，甚至在滑雪时杜尔还会在雪帽里带上一部手机。在他每天随身携带的50磅的书包里，还有两台笔记本电脑和两部相机，只要有可能，杜尔就会主动与每个会晤的人合影。

如果说，多里奥特一代的风险投资家们为这个行业树立了基本信条和企业组织方式；那么杜尔则建立了这个行业的工作准则。此前风险投资家会把资金投给创业者，然后坐在一边看，只会在公司走下坡路时才开始提问和干预。但杜尔不想做这种只提供资金的投资者。这意味着他要以设计师、顾问、战略家甚至执行者的身份参与到所投资的公司中去，为创业公司搭建团队，对管理运营负责。

从杜尔开始，美国的风险投资们

开始真正成为创业团队的“教练”。与职业体育一样，这些“教练”决定“运动员”的“上场”人选与时间，并为其运动提供保障。杜尔认为，那些创业新手二十来岁，之前没有管理经验。因此，投资家要让年轻的首席执行官、创始人知道如何管理公司、如何租办公室、如何选择健康保险计划、如何发现销售前景、如何广泛地使用各种基础服务。将创业者介绍给“一位好律师、一位好银行家、一家好人力资源公司和一家好会计事务所”等等。这样，创业者可以少走一点弯路，产品市场化的进程也会显著加快。

正如硅谷人对杜尔的评价那样：“他喜欢在自己投资的公司里扮演上帝之手：亲手挑选首席执行官，向董事会建议战略。他被视为一个伯乐，能识别技术和经营层面的各种人才，并把他们挖来。”在这个过程中，杜尔平时编织的广泛人脉起了重要作用。最引人注目的是，在杜尔创立的一只基金中，竟有 50 多名顶尖企业家参与其中，如英特尔的格鲁夫、美国在线的史蒂夫·凯斯和罗勃特·皮特曼、Intuit 和 Excite 等公司的创始人……

在对谷歌的投资中，杜尔最大的贡献也并非是资金支持，而是为谷歌招募到了最合适的首席执行官。当时杜尔向佩奇和布林总共推荐过 75 位候选人，但都被这两位技术天才挡在了门外。原因很简单，因为布林对担任 Novell 公司董事长兼首席执行官的埃里克·施密特很感兴趣，但无奈被对方婉言拒绝。杜尔得知后，便对施密特展开了疲劳轰炸，甚至陪着施密特进行了一个月的晨练，最后终于让施密特坐在了谷歌这条船上。

风险投资的矛盾之处在于，虽然有大量针对投资项目的分析性研究，可是决策最终还得依靠直觉。不过杜尔不会雇用经济学家或分析家为潜在的投资进行数据研究。他一再强调：“我仍然在寻找一些吃着玉米煎饼、开学时还不知商业计划书为何物的斯坦福学生。我们会给他们一笔钱，并且集中与他们工作几个月，然后——‘哗’的一声！你就有了一家市值 20 亿美元的公司，就是这样。”

整个硅谷对于创业者的偏见也受到了杜尔的影响。风险投资家们更偏爱那些年轻的创业者，他们出生于高科技时代，深受“极客”文化影响。杜尔曾公开表示，他更愿意投资给“从哈佛或斯坦福辍学、痴迷于技术的白人男性”。但事实上，大多数创业者都是已婚人士，并且多半已经有了孩子。很多创业者在成功的时候，早已过了不惑之年。



美国网景公司创始人、硅谷著名天使投资人马克·安德森

马克·安德森

年轻的乔希·沙克特是一家社交书签网站的创始人。当有人喜欢某网站时，他会标记该网站，将该网站存到自己的书签网站页面中，并给网址加上一些相关的关键词作为“标签”。通过手机、整理这些标签，社交书签网站就创建了一种不同的搜索引擎，以显示出人们喜欢什么样的网站。在互联网泡沫破裂后的 2003 年，乔希去参加了每年一度的极客大会。第二天，他接到了一个陌生的电话：“嘿，我是马克·安德森，请告诉我你的地址，我想寄些东西给你。”

在硅谷，马克·安德森是家喻户晓的人物，他的名气甚至超过了比尔·盖茨和乔布斯。马克是网景的创始人。在 90 年代，他发明了全球第一款图形界面的网页浏览器，使互联网由科学家的专属品真正为人人能使用的工具。早在 1996 年，25 岁的马克就登上了《时代》周刊的封面，标题是《黄金极客》。

接到这个电话后，乔希觉得是个恶作剧，但他还是报出了自己的地址。就算打电话的果真是马克·安德森，也许只会给他寄一件 T 恤衫。但不久之后，乔希收到了马克·安德森寄来的服务器。他后来了解到，这位互联网大神也参加那天的极客大会，并被自己的演示所打动，决

定提供一些帮助。马克后来也成为这家公司的风险投资人。

当马克打电话给乔希时，就像当年他自己接到了投资人吉姆·克拉克的电话。只不过位置发生了变化，他从创业者转化为了投资者。世纪之交的互联网泡沫改变了整个行业的生态。像马克这样曾经的极客和创业者开始走上前台，成为天使投资人，逐渐取代了上一代风险投资家。

互联网泡沫前马克就卖掉了网景公司，在硅谷过了一段隐居生活。他买了房子、结婚，足不出户，每天听古典音乐。2002年后，Web2.0与社交网站的兴起，使马克看到了新的机会。他不仅自己创办了社交网站Ning，还与网景的老同事霍若维茨成立自己的风险投资公司——Andreessen Horowitze，专投那些不为别人看好，但他们认为很有前途的项目。他不仅投资了大名鼎鼎的Facebook、Twitter和Skye，还持有Digg、LinkedIn及好莱坞著名喜剧演员威尔·法瑞尔的Funny or Die喜剧网站的股份。

Twitter是马克在2007年无意中得知的项目，直觉告诉他这将成为互联网的下一个大事件。安德森没打招呼，直接拨通了创始人伊万·威廉斯的电话，表示了强烈的投资意愿："投资Twitter是选对了时机，无论早两年还是晚两年，这都会是个失败的项目。"

事实上，当马克·安德森着手创立他的第三家创业公司Ning时，他个人投资了900万美元。这些钱来自他出售网景的收益。因此，他是自己的天使投资人，实际上也是自己的风险投资人。作为创业家，马克·安德森创立了两家成功的企业，市值都超过了10亿美元。在硅谷，10亿是一个神奇的数字，是男孩和男人的分水岭。在马克复出后，他同样在投资领域获得了不凡的成就。

在新一代投资家中，麦克斯·勒夫钦、雷德·霍夫曼和彼得·泰尔与马克的经历相似，他们都是支付平台PalPal的创始人，在完成创业后转身成为投资家。他们投资了Facebook、Yelp、LinkedIn、Six Apart等著名创业公司。

社交网络兴起后，每一位进行着酷劲十足的新项目的年轻人突然发现，他们身后都站着一位来自前辈创业公司的天使投资人，为他们注入资金提供帮助。这些守护天使甚至主动去寻找要保护的孩子。

所谓天使投资人，也就是向那些有创意的点子注入首批资金的个体有钱人，在硅谷并不是什么新鲜名词了。但马克们的角色不仅仅是天使投资人，也不单纯是顾问、导师和教父。更年轻的一代对他们尊敬有加，因为他们创业的年代离这些年轻人并不遥远，不过就五六年而已。他们是这些年轻一代创业者可信赖的朋友，能提供的不仅仅是资金和经验，是后来者的"朋友投资人"。

扎克伯格也是安德森"守护"的孩子之一。2004年，扎克伯格搬到了硅谷。一年后，Facebook的支持者彼得·泰尔向他介绍了安德森。"他成了我的咨询顾问。对于管理和技术，他都有深刻见解，而且帮我形成了自己的观点。"扎克伯格后来说。

两人开始每个季度会面一次。马克成了扎克伯格的好友兼导师，并很快加入了Facebook董事会。在外人看来，安德森与扎克伯格的一拍即合，是因为他们有太多的相同点：两人都在大学毕业后便立即担任了大型公司的管理者；尽管身家过亿，两人都爱简朴人生——都喜欢穿T恤衫、短裤和人字拖鞋。

以往，风险投资家都会约定俗成地向所投公司收取高额管理费，但安德森却打造了一个新的模式。他不仅不收管理费，还把钱花在建立招聘、销售、商务团队辅助创业者，形成差异化。

马克·安德森能够取代杜尔那样的老派风险投资家，很大程度上源于创业环境的变化。一方面，互联网泡沫后，创业成本大幅降低。1994年，网景公司成立时，像马克·安德森和吉姆·克拉克这样的创业者不得不购买昂贵的Sun服务器、Oracl数据库软件、易安信公司的数据存储设备、思科路由器，以及天价的带宽。他们还必须重金聘用大量程序员来编写上百万行的代码。这一切就需要200万美元，推出网站还需要1000万美元左右。想让网站真的有业务交易，还需要3000万～4000万美元。

然而几年之后，一切都不一样了。以Digg为例，创始人凯文·罗斯在前期准备上花了不到1万美元。他不需要一群高薪的工程师，只找了一个在网上结识的加拿大人，每小时付他12美元。当Digg与风险投资家谈判时，它已经拥有了一个定义明确的产品和几十万狂热的用户。这一切的成本总计50万美元。

马克·扎克伯格是个更极端的例子。他在哈佛大学宿舍里创建Facebook，所以房租和人力成本为零。当然，带宽、服务器、保证网络平稳运行，以及应付新用户加入增加的流量，运营网站也需要一些成本。但是成本已经很低了，扎克伯格只要在网上张贴几条横幅广告，就可以轻松支付这些开销。当他开始筹集第一轮投资时，网站已经盈利了。

如果现在大部分新兴技术公司仅需要6位数左右的投资便可以运作起来，那么传统的风险基金就失去了参与的机会。它们的管理规定只允许对费用庞大、尚处于初级阶段的公司或者已经发展至后期的公司投入更多资金，通常为数百万美元。但马克·安德森的公司却无比灵活。它最少可以只为某家公司投入5万美元，最高可以达到5000万美元。

当马克·扎克伯格和凯文·罗斯


美国创业孵化器“Y-Combinator”创始人保罗·格雷厄姆

这样的创业者需要资金时，他们首先会向这些朋友般的天使投资人求助。因为成本很低，所以“有钱的朋友”就可以让他们维持相当长的一段时间。他们不需要过早去沙山路与风险投资家谈判出让股份。传统的风险投资家逐渐成为创业项目的晚期投资人。

另一方面，泡沫破灭后的几年，大多数风险资本家已然没有兴趣再投资新一批互联网公司了。他们还没从危机中恢复过来。新的创意如果没有清晰的获利途径，是不会受到他们欢迎的。而这却不是Web2.0与社交网络的运作方式。先吸引眼球，然后钞票自然就来了，才是Web2.0的故事。那些反叛的创业家和他们的“朋友投资人”正悄悄创造着这个神话。

于是，那些上一代的数字英雄们，在Web2.0时代转身成为风险投资家。这些新一代网络教父们一个接一个地从最热门的新公司得到了最丰厚的股份。当然，风险资本最后也来投资Facebook这样的公司。但他们投资得太晚。这就意味着，像马克·扎克伯格那样的创始人得以紧紧握住了手中股份，从而保持住了对公司的控制权。

保罗·格雷厄姆

硅谷的活力，不仅在于创业者层出不穷。另一方面，投资家也后浪推前浪。当马克·安德森们以“朋友投资人”的身份颠覆传统“天使投资人”时，保罗·格雷厄姆则创办了他的创业孵化器“Y-Combinator”，批量挖掘有前途的创业者。

保罗的投资哲学是将互联网创业公司比喻成为蚊子——“唯一的竞争优势就是数量多，作为种族可以生存下来，作为个体九死一生。”他每年举办两期创业训练营，从最开始一期仅孵化8家公司，到现在每期孵化60多家。“YC毕业”已经成为创业公司即将成功的代名词。同时他坚持通过博客分享自己对于创业、技术乃至人生的一些经验和看法，虽然更新频率不高，但是每篇文章都会被迅速传遍创业圈且被奉为经典。

保罗的早期经历和乔布斯有些相似。他们都是黑客，同样爱好艺术。1964年，保罗·格雷厄姆出生于匹兹堡郊区的一个中产阶级家庭。父亲是设计核反应堆的物理学家。青少年时代，格雷厄姆就开始编程。但是，他的兴趣广泛。中学时，他喜欢写小说；进入康奈尔大学后，他主修哲学。后来发现哲学很难理解，于是研究生阶段他就去了哈佛大学计算机系，主攻人工智能。

他在这方面的学业也不顺利，并因此对学术感到灰心。博士读到一半，他又去哈佛艺术系旁听。拿到博士学位以后，他报名进入罗德岛设计学院暑期班，学习绘画课程，梦想成为画家。上完暑期班，保罗去了欧洲，在有500年历史的佛罗伦萨美术学院继续学习绘画。第二年，钱花完了，他不得不返回美国，在波士顿的一家创业公司中担任程序员。那时是1992年。此后的两三年，格雷厄姆一直过着一种动荡的生活。他栖身于纽约一间极小的



美国南卡罗来纳州的52apps是由大学生组成的移动软件创业公司，其目标是每周为苹果公司的iPhone或iPad创建新的应用程序

公寓，追求自己的艺术家梦想，但是收入低而且不稳定，日子过得非常窘迫，常常入不敷出。他不得不经常替别人编程，赚取一些生活费。

终于有一天，保罗觉得不能再这样继续下去了。“我决定不当画家了，首先要彻底解决自己的收入问题。”他后来回忆道。

1995年，22岁的保罗·格雷厄姆和他的朋友罗伯特·莫里斯一起创办了Viaweb。Viaweb是一个帮助人们搭建网上商店的软件，也是世界上第一款基于互联网的应用软件。3年后，雅虎以接近5000万美元的价格收购了Viaweb。

卖掉公司后，保罗很快也离开了雅虎。他的生活顿时就空闲了，于是便将自己对于技术和创业的观点写成一系列文章，发表在个人网站上。这些文章受到读者的好评和追捧，访问量不断上升。

2005年3月，哈佛大学的学生团体“计算机协会”邀请格雷厄姆做演讲。他选择的题目是《如何成立创业公司》。“我对他们说，选择天使投资人的时候，最好选择那些自己有过创业经验的人。”说完这句话，他发现学生都以期待的眼神看着他，他赶紧补充说:“我不是天使投资人。”

但在演讲结束以后，他与学生一起喝咖啡聊天。他发现其中有些人很有才干和想法。他不由想到，如果没有天使投资人，Viaweb根本不可能存在，也就不会有现在的自己。于是，他决定为这些学生创造机会，看看他们能做出什么。

那年暑假，保罗和另外三位合伙人面向大学生组织了一个暑期创业项目。他从寄来的400份申请表中挑了8个团队，并为每个团队提供5000美元和创业指导。一方面，保罗希望尝试如何成为天使投资人。而另一方面，对学生而言，投入一个暑假来创业的机会成本极低，即使项目失败他也无需为此而感到内疚。保罗甚至已经做好初期投资资金打水漂的心理准备。

然而，出乎所有人的意料。第一期8个项目中有3个做得非常成功。聚合新闻网站Reddit，2006年被大型出版集团康德纳斯收购；移动支付服务网站TextPayMe，2006年被



Amazon 收购；基于地理位置的社交网站 Loopt，则被 GreenDot 收购。

于是，保罗觉得可以把这件事情做下去，将扶植创业公司作为一项事业。他和另外两位朋友合伙在硅谷成立了 Y-Combinator，简称 YC。Y-Combinator 是一个编程术语，意思是创造其他函数的函数。

YC 每年举办两期创业公司孵化班，每期为期三个月。每一个被选中的团队都会获得一笔总额为 11000+3000n 美元的种子资金。n 指的是团队创始人的人数，3 为上限，也就是说，如果创始人超过 3 个，n 还是以 3 来计算，即种子资金的数额最高不会超过 2 万美元。作为交换，YC 则获得创业公司的 2% ～ 10% 的股权，通常是 6% 或 7%。

YC 的合伙人对每个项目都进行个别辅导，不仅提供项目建议，还灌输方法论和价值观。每个星期四下午，创业者来到 YC 的办公室，与格雷厄姆或者其他某个合伙人见面，报告项目的进展，然后一起讨论如何解决一些棘手的难题。

面谈结束以后，就是聚餐时间。所有人一边吃饭一边聊天。同时，还有特邀嘉宾与创业者见面。嘉宾往往是技术行业的顶尖名人，比如 Facebook 的创始人马克・扎克伯格、Groupon 的创始人安德鲁・马森等。

三个月的训练营行将结束时，创业者需要拿出一个可以运行的成果。YC 到时会举行“展示日”，让风险投资商与创业者直接见面。创业者在台上展示自己的项目，风投在台下进行评估，有意向的话，双方再进行私下接触。

最初，只有保罗的朋友和以前的同事参加“展示日”。后来要求参加的人越来越多，几乎硅谷所有重要的风投公司和天使投资人都会蜂拥而至，以至于 150 人的会场坐不下。“展示日”不得不延长到 3 天，而每个项目只有两分半钟自我介绍的时间。保罗・格雷厄姆成为创业者品质的代言人。就像常青藤学校，“YC”毕业生们都得到了后续风险投资家的热捧。硅谷著名超级天使康威的基金 SV Angles 和俄罗斯投资人米尔纳明确表示，他们会为每一个 YC 的创业项目提供 15 万美元资金，没有任何前提条件。唯一的要求就是如果这些项目有下一次融资，这 15 万美元将获得同等待遇，转为股份。

所有学员刚刚来到 YC 时，都会收到一件白色的 T 恤衫，上面写着“Make something people want”（制造用户需要的东西），等到他们的项目得到风险投资以后，又会收到一件黑色 T 恤衫，上面写着“I made something people want”（我制造了用户需要的东西）。这在某种程度上体现了保罗的创业理念。他希望创业者能尽快发布产品，这样就可以及早知道一个创意是否可行。

保罗认为，许多伟大的公司一开始做的都是与后来业务完全不同的事情。乔布斯创建苹果公司后的第一个计划，是出售计算机零件，然后让用户自己组装，后来才变成开发苹果电脑。创业者最需要做的，是倾听用户的声音，琢磨他们需要什么，然后就去执行。创业者需要吸收回馈，不断调整产品，才能发展壮大。

保罗心目中的创业者有三条基本素质：义无反顾的黑客、热爱新技术、沟通能力强。他十分看重创业者对新技术的热情。例如 iPad 首发的时候，大众因为不了解这个东西可以做什么而持观望态度，可是作为新技术的弄潮儿一定要第一时间来上手来试用，这样才能领先别人一步思考这个新的平台上有哪些新的机会。

与马克・安德森相似，保罗・格雷厄姆的崛起也得益于创业生态的变化。一方面，新技术不断涌现，创业者越来越多，创业成为一种生活方式，而不是少数人的专利。另一方面，创业成本越来越低，风险投资的门槛降大幅降低，钱不是问题，而投资人的灵活性与判断力更加重要。两股力量搅合在一起，便催生了新创业时代的到来。“以前创业很昂贵，你不得不找到投资人才能创业。而现在，唯一的门槛就是勇气。”保罗・格雷厄姆说。

作为投资家的保罗改写了创业家和硅谷投资者之间的旧秩序，塑造了创建技术公司的新范式。他使得创业公司规模更小、成本更低、行动更快。

他意识到，在这个创业的新时代，博弈的杠杆将更有利于创业者。因为创业者对资金的需求降低了，而他们的活力和想象力依旧重要。所以，创业者将占据公司的控制权。相应的，以往高高在上的风险投资公司的股份和控制权也将相应减少。



（关海彤 摄）

“翎客航天”合伙人之一严丞翊

“火箭合伙人”的中国故事

自制火箭，听起来似乎是痴人说梦。但三个怀揣火箭升空梦想的“80后”年轻人却组建起国内第一家提供探空火箭发射服务的私人企业。他们给公司取名“翎客航天”，英文名“Link Space”，意为连接太空与地球。三个不走寻常路的年轻人能否真正连接梦想与现实，闯出一片天地？我们将拭目以待。

记者 邱杨　实习记者 郭思杨

夜焰

张汉村距离高邮市区有近16公里的路程，这里的村民习惯早眠，一入夜便四野皆静，借着微弱月光，隐约可以看见不远处的水田里水稻禾苗和慈姑箭形叶子在夜色中的模糊影像。夜里12点，整个村庄只有一处院落还亮着灯。

一辆蓝色卡车占据了这座乡村院落的大半壁空间，卡车挡板全部卸下，车板上散乱地堆满了各种零件和工具。几个头戴探照灯的年轻人围着卡车后部一人多高的地面测试平台，正紧张地进行安装和调试。测试台上方用竹竿挑起一盏简易的白炽灯，飞蛾扑棱着翅膀不断地撞向明晃晃的灯泡。蚊虫肆虐涌来，耳边不时传来液氧罐自动泄压时震耳欲聋的巨大轰鸣声。

在这样的环境里，年轻人们已经连续高强度工作了9个多小时，满头大汗，衣衫尽湿。而这次测试的主角——一台长约30厘米的银灰色液体火箭发动机正静置在测试台上，在沉沉夜幕中等待着开启。

这是翎客航天公司关键技术升级的第一次测试。胡振宇头戴印有“翎客”标志的红色头盔，在同伴的帮助下用高速运转的割刀割断管道，这双曾在钢琴黑白键上跳跃的双手现在正灵活地扭转线路。“我曾经近乎偏执地追求炫技型的练习曲，比如李斯特的《钟》，老师断定我一年都不可能弹完，但我硬是3个月就把它弹下来了。”胡振宇笑着对本刊记者回忆起少年时的往事。这个1993年出生的双鱼座男生坦率地承认爱跟自己较劲，而这种特质从他年少起对炸药的狂热追逐中得到了淋漓尽致的诠释。

拧紧零件时，胡振宇左手虎口处一寸多长的疤痕隐约可见。“这是初三上学期我躲在家里做炸药时被炸伤留下的印记。当时已经做好了一小罐炸药，准备放引线时，炸药突然剧烈地燃烧起来，火焰直接喷到天花板。”坐在小凳上的胡振宇被火势一燎，人往后倒在了地板上。“装炸药的铝罐被熔化了，滚烫的液体顺势流到了我手上。但当时已经吓蒙了，根本感觉不到痛，等反应过来第一时间想到的是跑到厕所打水救火。”直到灭完火，胡振宇才发现，双手的皮肉几乎分离了，“烧得发白，就像熟了似的”。

从小到大玩炸药留下的伤痕，在胡振宇的身上不止这一处。穿着中裤的他，左小腿上一大道伤痕分外扎眼。“那是2009年大年三十的晚上，别人正在电视机前看春晚，我却跑到花园的平台上做炸药。刚点燃，我还没来得及往外跨一步，炸药就在我身后爆炸了。花园的小平台直接炸成了碎片，一块碎片飞起来弹在小腿上，直接把肉打穿了。”当时正是冬天里最冷的时候，里外裹了三层裤子，胡振宇都能感觉到血把裤脚全部浸湿了。

大大小小的伤疤却阻挡不了胡振宇对炸药的狂热喜爱。“小时候个子小小的，经常被人欺负，就想找到一种力量吓唬吓唬他们。”一次偶然的机会，胡振宇在电视里看到一个化工厂爆炸的画面。“整个工厂都被夷平了，当时觉得这太牛了。”刚上初中的胡振宇就此走上了自制炸药之路。“爸妈挺头疼的，只要看见我玩炸药就打，跪搓衣板，用皮带抽，把我买的物品全部销毁。”即便如此，只要父母一出门，胡振宇还是想尽办法躲在家里偷偷做实验。

虽然偏科严重，胡振宇却因为网球打得好，以体育特长生的身份特招进入华南理工大学工商管理系。“上大学后就没有多少机会做炸药了，进不了实验室，又不可能在寝室做。”正是在这段时期，他在广州遇到了许多火箭爱好者，由此开始接触到这个对他未来的人生影响至深的领域。胡振宇慢慢发展成为科创论坛三个版块的版主，这是一个在中国科技爱好者中颇有影响力的论坛。2011年，胡振宇发起了首个由大学生组成的独立研究火箭的民间团队，并在两年后成功试射了首枚“准专业级探空火箭”。

在做项目的过程中，胡振宇拉到了10万元赞助，而这笔款项却成为他与论坛部分爱好者相互攻讦的导火索。最终，由于种种分歧和矛盾，胡振宇离开了曾经奋斗过的爱好者团体。虽然不愿重提这段往事，但胡振宇对自己的“被离开”显然尚未完全释怀。“科创既教了我很多东西，是我的人生



（金海 摄）

“翎客航天”创始人、合伙人之一的胡振宇正在为火箭发动机设备注入乙醇

导师，我也为科创做了很多事情。我从未有意抹去其他人的功劳。”他叹了口气说，“但有些东西并不是我能控制的。”这件事的负面影响持续弥漫，甚至女友的父亲都对他颇有微词。

胡振宇接下来又经历了保研失败。“我的成绩属于中下游，但学校保研有一条规定，三名及以上正教授联名推荐可以优先保送。”当时正在中科院实习的胡振宇得到了一位清华博导的赏识。“他说只要我们学校给了我保研的资格，他一定会招我。”这让此前从没想过保研的胡振宇燃起了希望，最终他也争取到了三名以上教授的联名推荐。“但哪知道偏偏这一年的政策改了，联名推荐作为候补人选。”就在心灰意冷时，胡振宇突然得知学院只有自己一个候补人选，而当时学院放弃保研的就有三四个人。“我一直在等通知，没想到学院书记没有跟我说一声，就把名额让给其他学院了。”等胡振宇得到消息时，为时已晚。

“如果我没有被科创开除，没有错过去清华读研的机会，很有可能就不会有现在的翎客航天。”这个面相略显稚气的男生却用一种历尽沧桑的语气感慨着人生际遇的微妙。“我人生中有很多个节点，往往是被动的选择，却不断推动我往这条路上走，反而有了意想不到的回报。就像火箭发射时形成的反作用力，却收获了美丽的火焰。”

当天深夜1点16分，在发动机即将点火测试的最后关头，终因液氧罐的严重漏液而被迫中止测试。对胡振宇来说，似乎人生的路总是没有那么平顺，他心心念念的发动机启动时喷射出的微微泛红的淡蓝色火焰和传说中异常美丽的马赫环还需要时间来等待。

“光杆司令”

临近大学毕业时，胡振宇其实拥有不少机会。“有专家让我去他的研究机构工作，但我基本上都是‘秒拒’。”或许在旁人眼里多少有些年少轻狂，但对胡振宇来说，却并不是一时意气。“那样的工作太闷了，说的比做的多。对爱好者来说，所有东西都是学到哪里，马上就要做实验去验证，成功后很有成就感，不成功马上努力改进。如果被分配到某个岗位，我只能做这个岗位的工作，只能知道这个岗位该知道的东西，想了解整体，想参与其他环节，几乎没有可能。”胡振宇直言，不愿在体制内受束缚，“这太不适合我了”。



吴晓飞正在拧紧火箭发动机上的零件（“翎客航天”合伙人之一）

眼看着周围的同学都敲定了工作，胡振宇的父母开始有些着急。“其实华南理工大学的工商管理专业在广东非常吃香，本科刚毕业的工资可以达到五六千元以上。爸妈数落我说：‘你看你毕业了还找家里要钱，羞不羞啊！’”为了证明自己能找到工作，胡振宇去应聘了一家咨询公司，一次就拿到了录用通知，却没有去。“父母也没有继续质疑我，他们说，自己想清楚了就行。”

拒绝了诸多诱人机会，胡振宇当时的生活其实并不宽裕。“我在广州租了一间‘城中村’的房子，客厅加卧室总共不到 20 平方米，月租 500 块。房间通风不好，到处都在发霉，楼下是各种小卖部，特别嘈杂。‘城中村’的地修得不好，工程车整天轧来轧去，把很多水管都压爆了，路面湿乎乎地和着黄泥，一年四季几乎没有几天是干的，垃圾也当街堆着。”

为了补贴生活开支，胡振宇去当钢琴陪练。“坐一个多小时的公交车赶到琴行当陪练，一个小时能赚 20 块，一次连续上 3 节课，刨去来回的车费和晚饭，一天能挣 40 多块。”胡振宇一个星期去 3 次。“那个时候非常累，但实在是缺钱。”

困顿生活中胡振宇始终没有忘记属于自己的英雄梦想。2013 年 12 月初，他开始注册公司。“最开始甚至不知道该去哪里注册。一大早从广州坐车来深圳，先找到深圳市工商局，人家说你在哪个区开公司就去哪个区注册。结果到了区工商局才知道，注册需要在该区有办公地址，而我人住在广州，在深圳既没有驻地，也没租房子。”跑了好几趟，一直没有找到解决办法。直到在朋友的指点下，胡振宇了解到在深圳前海新区注册公司不需要固定场所，才总算摸到了门路。

注册的过程中，一个小插曲让胡振宇记忆犹新。“拿到营业执照后，我根本没有税务登记的概念。直到要开公司账户时，才知道要提前做税务登记。可一去登记才知道，原来拿到营业执照一个月内没做税务登记就属于非法营业，于是我还没开张就被莫名其妙罚了 300 块。想到大半个月房租就此打了水漂，我当时那个心疼啊！”前前后后跑了将近 3 个月，才总算把所有手续办齐。拿到营业执照的那天，胡振宇点了一个 20 多块钱的叉烧饭当作庆祝。翎客航天公司的成立，迈出了从爱好到商业化的第一步，而此时的胡振宇还只是一个名副其实的“光杆司令”。

火箭合伙人

初见吴晓飞是在他高邮家中的客厅里。说是客厅，却更像实验室，沙发、茶几、地板上杂乱地堆满了大大小小各种工具和零件。这个精瘦黝黑的年轻人打着赤膊，头戴探照灯，盘腿席地而坐，手里捧着心爱的发动机不停捣腾着。他的妻子正在隔壁房间里哄着7个月大不时哭闹的儿子。

胡振宇第一次见到吴晓飞的情景与此类似。“我和飞飞都在科创论坛，他应该是国内做液体火箭发动机最厉害的人。”两人经常在QQ上交流技术，神交已久。“去年8月，我途经高邮，飞飞正好要做一次液体火箭发动机的测试，邀我一块儿来看看。”这是两人第一次见面。

这次测试特别苦。“整车皮上百公斤重的材料，我们用三轮车和摩托车一点点拖到测试地点。”两个人在吴晓飞家不远处的高架桥下搭建测试架，从早上8点一直忙活到夜里24点，还在借着手机的亮光工作。“桥底下蚊虫多，等到夜里回家后，才发现身上被蚊子咬得几乎没有一块好肉。第二天6点多就爬起来，怕桥底下的设备被人拿走。”直到下午，才开始测试。“一次就成功了，可以看到很漂亮的马赫环。”两个人激动得像孩子似的哇哇大叫，吴晓飞甚至兴奋到给跑来看热闹的老乡们一一敬烟。

由于连续长时间超负荷工作，吴晓飞的双眼眼底泛着红血丝。这个养条蜈蚣做宠物的年轻人看上去比24岁的实际年龄显得老成，但说起话来，尤其是笑起来却略显腼腆，时不时局促地摆弄着手指。

初中时因父母离异而无心上学的他过早地踏入了社会，16岁便从技校毕业进入上海一家模具厂工作。“那个时候真的很苦，一天下来几个人要卸一两吨料，每包25公斤的料完全是靠人力扛下来。回家倒床就睡，起来又去上班。有时候澡也不洗，脏衣服能堆一个星期。”这是工厂辞工率最高的车间，有人断言以吴晓飞的性格肯定待不过一年。“结果我坚持了3年，而且一年之内涨了5次工资。”此后吴晓飞升职，不再卸料，而是维修模具。

在上海工作时，吴晓飞认识了现在的妻子。“她住在离我十几公里远的地方，每天早上5点多骑自行车过来，就为了给我送一顿早饭，这一送就是整整一个月。”吴晓飞深受感动，他跟本刊记者开玩笑说：“我也是怕她跑了，所以赶紧结婚。”2012年结婚后，吴晓飞和妻子回到老家高邮工作。

“我老婆怀孕那段时间，为了照顾她我经常请假，有时候一个月的收入才1000来块钱。电费、网费、水费和生活费扣下来根本剩不了钱，身上一分钱都没有的时候还不得不跟家里人求助。”即便在如此拮据的情况下，吴晓飞仍然在坚持制作火箭发动机。“有一个材料要800多块钱，我足足攒了3个月才攒出来。”

很多时候，家人并不能理解。“他们觉得你搞这个东西又不能当饭吃。”吴晓飞说，妻子当初也和他闹过矛盾。“她觉得我在搞发动机上花钱大手大脚，最严重的一次差点分手。”吴晓飞也觉得无奈，“确实挺耗钱的，有时候失败一次你之前投入的所有东西都打了水漂。但对于我来说，这是本能的喜欢，如果不坚持下去，心里不舒服。”长久以来，吴晓飞一直像个独行侠似的独自走在这条路上。

2013年10月，胡振宇第二次来到高邮，并且带来了几位中科院的相关专家。“他们看过我的发动机测试后，对我的技术非常认可，当即就让我去他们的公司上班。”吴晓飞说，这也成为家人改变看法的重要转折。“其实我之前对自己也没有底，总觉得学历这么低的人怎么可能跟国家专门搞科研的人比呢？”但专家的肯定为吴晓飞注入了信心。收到胡振宇合伙开公司的邀约时，他几乎没怎么犹豫，就爽快地答应了。“趁年轻多闯一闯，即使失败了，我还年轻，还有技术，照样可以养活家里。”

另一位合伙人严丞翊的加入就没有这么顺利了。“他最早通过微博找到我，在私信里聊起他也在做火箭。去年1月，他正好经过广州回香港，我们就在广州见了一面。”严丞翊给胡振宇的第一印象完全不像一个快30岁的人，“看上去特别年轻”。此后，胡振宇便成了严丞翊实验室的“供应商”，他说：“我能弄到市面上难以直接买到的原材料，给他提供购买渠道。”

毕业于美国密西根大学航天科学专业的严丞翊现在是清华大学航天博士。“有一年暑假，美国来的一个交流生是他们学校火箭队的总监。我跟他接触之后，觉得很有意思，就在清华做起了火箭队和火箭实验室。”把太空作为毕生梦想的严丞翊却因为香港人的身份无法进入中美航天核心系统工作。“我曾经向曾荫权和梁振英两任特首求助，希望能有毕业后进入国内航天企业工作的机会。”严丞翊告诉本刊记者，香港驻京办曾让自己写一份情况说明递交给相关单位。“但我后来没写，就觉得没必要了。”

胡振宇最早跟严丞翊提入伙时，严丞翊并没有同意。“一开始我跟他说这些，他都直接把我忽视掉了。”胡振宇笑着说，“他可能觉得我这边的能力不足以支撑他现有的技术，他当时还想过再回美国工作。”而在严丞翊看来，博士毕业通常是去科研院所搞研究。“如果要创业，再年轻一点可能比较好吧，干了十年即使失败了也没事。”

直到翎客航天在机缘巧合下得到风投平台的关注，极有可能真正进入融资阶段，胡振宇再次跟严丞翊提起了入伙的事。“我当时语气非常严肃，我说之前跟你提入伙确实有我没考虑成熟的地方，但现在这段时间各种资源都在膨胀，可能性越来越大。”胡振

宇明显感觉到严丞翊开始动摇了。“他不会像以前那么快地去做出回答，而是考虑再三，跟你提出很多可以实现的可能性。”两三天后，严丞翊终于松口了。

就这样，三个性格迥异、背景悬殊、遥隔三地的年轻人走到了一起，开始演绎起属于他们自己的合伙故事。

创业维艰

“打个简单的比喻：严丞翊就像一双眼睛，他去发现很多新的、高科技的信息和观点；而我就像一个脑子，去具体地规划和统筹。但真正做出来就靠吴晓飞了，把概念和数据变成实实在在的结构，他就像是一双手。”这是胡振宇对三人分工的界定。“我和吴晓飞都属于没长后脑勺的人，做事比较快、比较急，但严丞翊会更严谨，分析问题更全面。”

虽然从做事方式到价值观，三个人经常是一拍即合，但在合伙开公司的过程中，摩擦和分歧仍是难免。“我们要做一个社区实名登记的申请资料。我想用表格形式，看上去整齐干净。结果严丞翊做成了一条条线的形式，看得我特别别扭。”为此，两个人竟然从下午吵到了半夜。“让吴晓飞选，他两边都不愿得罪，嘿嘿一笑说，两个都用好了。”最终，大家还是学会了从不妥协慢慢找到磨合点。胡振宇事后反省：“表面上看，这只是两人审美取向差异，但实际上也是管理模式的问题。如何从一个什么事都想自己做的人，变成一个可以合理分工、真正运作团队的人。”

按照三个年轻人的规划，翎客航天将是国内首家提供探空火箭发射服务的私人企业。目前可以提供火箭探空服务的主要是航天科技集团下属的第四研究院，现有产品是天鹰系列探空火箭，市场单枚售价300万元。“说实话太贵了，且性能不高，使本来很多想用的人接受不了。”胡振宇认为，目前国内探空火箭的市场现状是高不成低不就。“用户群主要来自科研院所和高等院校。有钱的、想做高精尖研究的，你提供的产品技术指标却达不到他的要求。而对于可以满足现有技术要求的实验来说，手上的资金规模又比较少，根本用不起。”

“我们现在的生产成本，只有业内的十分之一。首先人工成本很低，又没有很多外包的东西，减少了中间商抽利润的环节。”为了最大限度地节省成本，绝大部分零部件都是吴晓飞和胡振宇从原材料自制而成。“有时候自己拿着砂纸打磨抛光，就为了节省100多块的手工费。”

在胡振宇看来，成本低只是竞争力之一。“核心的竞争力还是在效率和技术上更优，比别人更大胆地使用更多的新技术。业内为什么发展这么慢，并不是没有这个技术，也不是没有材料，而是不能足够大胆地用上新的东西。”在胡振宇的规划中，公司2014年实现对变推力LOX-EtOH原型实验机的研发，并在2017年实现新型探空火箭发射，2020年推出直径达3.35米的运载火箭。

公司目前正在积极融资。“百分之七八十的投资人非常支持我们，但因为之前谁都没有投过，所以支持的额度可能不会太大。另外百分之二三十的投资人属于传统观念上典型的风投，非常利益化。”胡振宇笑着说，“但我接触的投资人还是以理想派居多。很多投资人喜欢听我们讲未来的规划，当听到十年后计划发运载火箭，他们的第一反应是，这太赞了吧！”但在务实风格的投资人面前，这招就不大管用了。“有一次我们特意调整了介绍顺序，没有先讲目前能做的，而是直接讲十年后的计划。当时对面那位以色列籍老总直接用很夸张地语调反问：‘你们是在跟我开玩笑吗？’”

“大部分投资人不会提出技术性的怀疑，而主要集中在政策方面。”事实上，政府目前对私营航天发展态度并不明朗，只有国务院新闻办在3年前发布的《2011年中国航天白皮书》中提出“鼓励社会各界参与航天活动”和“营造更加有利于航天事业发展的政策法规环境”。这是一片庞大而未被开发的处女地。根据美国Space Foundation研究机构的报告成果，2012年全球航天领域相关的市场规模达到了3040亿美元。在美国，已经有了商业运载平台Space X和提供亚轨道旅行产品的维珍航空为代表的多家私营公司。而在中国，翎客航天之前尚无私营航空公司出现。

胡振宇见投资人的时候，会换上正式的西装，会派名片，从说话语气到行为举止完全像变了一个人，但等回到实验室的时候，又是那个穿着裤衩继续做着又脏又累实验的年轻人。“就像游走在两种截然不同的状态。大家现在看我上媒体、见投资人、打飞的、住五星级酒店，似乎很光鲜。但实际上我真正的生活是，仍然住在广州的‘城中村’，出门从不打的，只坐公交地铁，银行里的存款只有千把块。去北京就睡在严丞翊的实验室里，来高邮就住在吴晓飞家。”胡振宇和其他两位伙伴现在还没有收入，生计也只能靠家里帮补。

生活困顿往往会给人更多的动力，窘迫的创业条件并没有把他们的雄心消磨。目前公司已经拉到第一笔商业项目。“如果做得好，以后会有越来越多的机会。”胡振宇说，最坏的打算无非是钱用完了，产品还没有做到目标指标。“但阶段性的产品就可以成为未来的商品。我们的劣势是刚起步，很多东西都在积累中。相对于已经运作了几十年、有国家背景的企业来说，我们的技术和资源储备都不是一两年内可以超越他们的。”但三个年轻人仍然有信心，“毕竟这是信息发达的21世纪，一切皆有可能。”



7 月 22 日，中国 Newbee 战队在美国西雅图获得第四届 Dota2 国际邀请赛冠军。Newbee 成员：（左起）王兆辉、张盼、张宁、陈智豪、王蛟

500 万美元、电竞明星和“粉丝”经济

来自上海的 Newbee 战队在 Dota2 国际邀请赛中夺得了世界冠军，获得了 500 万美元奖励，税后每个选手分得的奖金数额约为 400 万元人民币。选手获得的巨额财富显示着他们在电竞行业里令人吃惊的强势地位。

记者 吴丽玮

世界冠军和吉尼斯纪录

Newbee 战队在西雅图获得 TI4 世界冠军之后，Dota2 内地代理商、网游公司“完美世界”为他们举行了一场隆重的庆功宴。活动定在上海卢湾区的一家酒吧里，楼顶投下煞白的大灯，映照在沿着楼梯铺陈的红毯上。一大批“粉丝”守在酒吧门口等待 Newbee 到场，其中不乏身着战袍、扮演 Dota2 中角色的美女 Cosers 和围着她们不断拍照的游戏宅男，也有西装笔挺的贵宾和他们浓艳装扮、长裙拖地的女伴们。

场内的大屏幕一直在滚动播放 Newbee 在 TI4 上夺冠的画面。TI4 是第四届 Dota2 国际邀请赛的简称，TI 每年举行一次，由游戏的研发商、美国的 Valve 公司主办，它是 Dota2 领域规模最大、奖金最高的国际性比赛，今年的总奖金数额超过了 1000 万美元，其中冠军队 Newbee 分得 500 万美元。Newbee 因这次比赛得到两个吉尼斯世界纪录：一个是获得比赛奖金数额最高的电子竞技团队；另一个是队中一号位选手陈智豪，他成为世界上收入最多的 Dota2 玩家，历次参加比赛所获奖金共计约为 680 万元人民币。

陈智豪在比赛之后把金黄的头发染回了黑色，主持人问他究竟喜欢哪

一种发色，陈智豪说："我已经是个成熟的男人了，我觉得黑色更适合我一点。"台下随即一阵哄笑，这才让人回过神来，这个光鲜的秀场里，包括玩家、"粉丝"、歌舞女郎、解说员在内的众多主角们都是些二十出头的年轻人，有些年龄甚至更小。主办方还在这个年轻人的狂欢夜里将陈智豪的家人从广州请来，并安排他的妈妈接受媒体的群访，陈妈妈说了"支持、同意、为他感到骄傲"等一系列积极的评价，努力帮助主办方将电竞游戏推进社会的主流评价体系。"完美世界"CEO 曾泓也专程从北京赶来，他把新兴的电子竞技项目比作将近百年前的美国棒球："一些不爱学习的孩子无聊的时候在地上画格子、打石子，后来它发展成了美国最受欢迎的运动。现在如果一个孩子对他父亲说'我要成为职业棒球运动员，以后要进洋基队'，他父亲一定会很自豪。谁说电子竞技未来不会是这样？"

尽管电竞游戏已被越来越多的人认可，但它仍没有摆脱"坏学生、不务正业"的社会标签。Newbee 的五个选手学习成绩都不好，有的高中还没毕业，有的大学读到一半就退学了。只有王兆辉一人勉强读完了大学，但也是"大二"之后就再没去上过课，毕业之后他开始在重庆一家电竞俱乐部里做职业选手，那大概是三四年前，月收入只有 1500 元，还不包吃只包住。"但毕业找其他工作也挣不了多少钱啊。"反正打游戏很开心，就这么一直做下去。没想到这个行业收入增长得很快，两年前，最优秀的 Dota2 选手月工资就已经达到 1 万元了。

Newbee 是今年 3 月才刚刚成立的新队伍，老板是一个读"大一"的富二代，家里很有钱，开出了目前同行业的最高薪水，招募到 Dota2 的几乎最强阵容。一号位陈智豪是队里年龄最小的，只有 24 岁，但他打法凶狠，实力不凡，是去年 Dota2 年度最佳选手，打的是团队里主核心的大哥位。二号位张盼在圈子里被评价为天才型选手，他从 2010 年开始参加职业比赛后就立刻爆发出惊人的实力，而且这几年始终有稳定的发挥。三号位张宁是 Dota2 最有名气的玩家，也是 Newbee 的队长。Dota2 是一种两队对抗的战略游戏，要靠全队的配合，战术精湛并且能够组织全队的选手并不多见。四号位和五号位是两个辅助位，也被戏称为"酱油位"，一个是队里年龄最大的王蛟，27 岁，处事稳重；一个是脾气好人缘佳的王兆辉。两人都不是锋芒毕露的要强性格，能够为了全队胜利甘当绿叶和炮灰。其他几位选手都是合同期满后进入了 Newbee，只有张宁通过转会，他现在是 Dota2 里身价最高的玩家，转会费为 50 万元。

Newbee 的训练基地在徐汇区西南的一处高级住宅区内。老板租下了一套四层的联排别墅，一层是摆满电脑的训练室和餐厅，二层、三层是队员的宿舍，地下一层是休息区。原以为宅男和游戏组合出来的就是乌烟瘴气的网吧画面，没想到训练基地极其清爽整洁。保洁阿姨每天都过来打扫，收走零食袋子和烟头，帮他们弄好床铺，并把地板擦得锃亮。在与网吧划清界限的环境里，他们执行着严格的训练计划：上午 11 点半起床，吃完六菜一汤的午饭，从下午 1 点半开始训练。一般他们会先找网友散乱组成的"路人队"练手，再有针对性地三对三磨炼各自的技艺，到了约好的时间，会跟其他战队的专业选手在线切磋，打模拟赛，之后还要反复看模拟赛录像，开讨论会，分析实力并制定战术。除去其中吃饭和一小时的休息时间，一直要练到凌晨 2 点才睡觉。

集训一直持续到 7 月份去美国参赛前。赛会只为每队 5 名参赛队员的食宿买单，安排他们入住 Westin 酒店，其他的中国队伍只派了一两名工作人员一同前往，Newbee 的豪气老板则带着俱乐部 CEO、商务经理、领队、教练等十余人的豪华后援团一同去给队员们加油。

16 支参赛队第一轮的循环赛中，Newbee 胜 7 场负 8 场，最后以加赛的方式才勉强进入了第二轮。教练童军杰告诉我，糟糕的表现主要是因为不适应国外选手比较少见的打法。尽管训练时他们无数次研究了战术，但究竟选什么样的英雄组合还是要在场上依次交替选将时才能最终确定。因为害怕国外选手选一些比较陌生而又技能强大的英雄，Newbee 乱了阵脚，选择的英雄不够恰当，最终导致多场失利。

Newbee 在进入第二轮后逐渐找到了状态，一路高歌猛进最终闯进决赛。他们在决赛中的对手是另一支中国队伍 VG。与现在全球最火的电竞游戏《英雄联盟》相比，Dota2 的门槛高，上手慢。《英雄联盟》中操作英雄的方法可以通过数据来测算分析，所以韩国和美国等行业发展成熟的国家里玩家水平更高。Dota2 操作方法没那么固定，靠的是玩家的创造力和协调性，中国选手在这个项目上的水平绝对是世界一流的。

最后，Newbee 以 3 ∶ 1 的总比分战胜对手，获得了冠军。按照队内合同，战队所属的公司获得奖金的 10% 收益，剩下的由 5 名队员平分。扣除 30% 的税后，每个队员获得了近 400 万元人民币的财富。他们每月约 1.5 万元的工资也在夺冠之后翻了一番。

俱乐部里的电竞明星

西雅图凯旋后，队长张宁在自己的新浪微博上发表了一份声明，称自己将暂时离开 Newbee 战队，回家办婚礼并休息一段时间。声明引起了轩然大波，很多人都说张宁要退役了，这也影响了 Newbee 战队的一些企业赞助。"就像请五月天代言，但是阿信却

不在。”

张宁对我说，那个微博确实有些鲁莽了，当时并没想到会给俱乐部造成影响，只是觉得应该“给支持自己的‘粉丝’一个交代”。我在新浪上搜Newbee选手的微博，能找到的只有张宁一个人，CEO佟鑫说，因为只有张宁懂得经营自己，其他队员“嫌麻烦”，用的都是腾讯微博，和QQ连在一起，很方便。

张宁离开造成的波澜让佟鑫更加感觉到明星选手所带来的效应。比赛后，他安排为5位队员拍写真照。战队刚成立时，他们已经拍过一次，照片现在还挂在训练基地的墙上，佟鑫觉得不满意，“请的是影楼的摄影师，化妆、造型也不够专业”。这一次他通过朋友找了一个拍广告的摄影师，化妆师和造型师也都价格不菲，光是名牌服装的租借和搭配费每个人就要花近千元。

“我看媒体在报道时一直在强调电子竞技已经是国家正式开展的运动项目，这不是我想要的，我觉得我们更像是一个经纪人公司，电竞明星的号召力应该一点不比娱乐明星差。”他决心要培养陈智豪和张盼成为新的明星，两人都是主力队员，而且年龄都比较小，职业寿命较长。他在给队员放假和接受媒体采访之中一直犹豫：“队员太辛苦了，应该好好休个假。但我观察了这几天的新闻热度，我们的关注度已经在直线下降了。”他已经托人去联系“天天向上”栏目，“听说即使编导同意录制，如果队员在台上表现不好，最后还是有可能不会播出的。”刚从西雅图回来，他就给队员安排了一次上戏老师的培训课。“这群孩子平时就是沉默的宅男，说的话都仅限于在游戏中的交流，他们现在表现力还远远不够。”

但队员对此是抗拒的。“我不接受任何包装。”张盼对我说。他是一个外表有点酷的帅男孩，只想一心一意地打比赛，尽管他一直表现稳定，但认为自己的巅峰状态还没有到来。



Newbee 队一号位选手陈智豪

“他们只想当职业玩家，其他事都懒得去做。”佟鑫说，也正是因为不想操心，所以像张宁那样能照顾全局的队长才十分难得。“像现在出席一些活动，他们都不愿意去，很多事情都得我做思想工作。我现在就像是他们的奶爸一样，哄着他们去做一些对他们有益的事情。”

佟鑫以前也曾做过职业电竞选手。他是黑龙江人，高考时如果留在本地可以上一所重点大学，但觉得上海有更好的游戏环境，就报考了上海的一所专科学校。毕业赚了两年钱后，他投奔了一家俱乐部做选手，打了一段时间比赛，觉得自己的实力不够强，就转做了俱乐部的职业经理人，Newbee成立时被老板招至麾下。

从一开始他就很重视战队的形象和传播力。去年他曾带着其他的队伍去参加了TI3。“国外的观众不喜欢喊‘China’，如果你不起个响亮的名字就没人给你加油。”这个体会后来促成了

“Newbee”这个名字，谐音是“牛逼”，TI4时老外在下面齐声高喊，听起来特别提气。

选手不在意形象塑造并不只是Newbee一支队伍的问题。中国电竞俱乐部联盟主席裴乐告诉我，选手没有动力去打响知名度，培养“粉丝”，一个原因是现在高水平的选手很少，缺少竞争，另一个原因是有钱人迅速进入这个领域烧钱，“选手一直被老板惯着”。

由于游戏的难度较大，目前国内一线的Dota2队伍只有5支，一流的选手总共不超过30人。“现在联盟制定了一年两次转会和同一球员不能频繁转会的制度，不然像TI4这样的先例就很危险。老板可以开出很高的价码挑最好的选手组成最强的队伍，直接冲着明年TI5的1000万美元冠军奖金去。光是工资和奖金数就足以让选手满意了，培养一个Dota2选手又很漫长，所以他们身后没有追赶的竞争者，不用担心有一天被挤掉了怎么办。”裴乐说，这几年有很多有钱的老板开始进入这个领域，尤其是同样喜欢电玩的年轻“富二代”，只要战队能取得胜利，队员的要求都会尽可能满足。“现在仍然是一个选手比俱乐部强势的局面，选手有很好的收入，他们不愿意为了俱乐部的利益做出贡献。”

但对于佟鑫来说，进行商业化运作是必需的。他和俱乐部管理团队并不能分享TI4的冠军奖金。尽管Newbee的老板是一个一掷千金的年轻人，但不缺乏商业头脑，他把俱乐部的前期目标定为战队获得TI4冠军，后面就是要努力经营俱乐部的生意，佟鑫要靠赞助和其他商业收入的提成来创造个人财富。

“粉丝”经济

裴乐曾经培养了一名出色的电竞明星。他退役之后还一直经营着自己的形象，现在依然是电竞圈里最红的明星，每年要接至少三四个广告代言，每个代言费都在百万元以上，同时他还经常参加商业活动，出场费每次都是四五万元。

但这种高收益是需要在前期将大量精力投入进去的。我问张盼，如果不当明星，等退役了怎么办。“当解说，或者开开淘宝店嘛。”这是电竞选手的主流看法，相比经营自己的形象，当解说员实在是太轻松了。举一个《英雄联盟》最优秀解说员的例子，他和一个游戏直播平台签约，每年的收入超过百万元。Dota2现在最火的解说员是原来“游戏风云”频道的海涛，他现在已经辞职，但经常有各方邀约他做解说或主持电竞活动，他的每一次出场费至少要3万元。

解说员的高收入来自他背后数量庞大的“粉丝”群。电竞的主要观众是大学生群体，只要你有自己的特色，或者能讲段子，或者能卖萌，或者是一个能给人带来正能量的励志哥，甚至是形象出众的“花瓶”女解说员，都会吸引到大量的“粉丝”。受欢迎后除了可以接到更多的解说机会，还可以通过“粉丝”赠送虚拟礼物的方式与直播平台利益分成。另有一条发财的路子是在解说时植入自己的淘宝店址，让“粉丝”点击进入解说员所开的淘宝店消费。

开淘宝店最成功的解说员是原来著名的Dota1选手伍声。他是电竞选手里少有的高学历，毕业于浙江大学。他告诉我，当初退役是因为奖金低和待遇差，之后转而做电竞比赛的解说。除了做直播，他还制作一些教“粉丝”如何打游戏的电竞视频，因为做得用心，所以积累了众多“死忠粉”。他把解说作为一个商业平台，一方面经营自己，创造知名度，获得更多商业活动的机会；另一方面积累“粉丝”，把“粉丝”导入他的淘宝店里进行消费。现在他店里的产品有些是团队自己设计的，有些是拿的厂商代理，销售的商品范围也从最初的鼠标、卡牌，发展到服装、快销食品等等。

但海涛并不认为这是一种好的盈利模式。他现在和几个解说员朋友合伙开了家制作电竞节目的公司，把精力投入到内容生产上来。“通过淘宝网将手中的‘粉丝’经济变现只是一个初级阶段。”海涛对我说，“这个圈子不像传统行业那么复杂，但是‘粉丝’群体又非常庞大，解说员很容易成为意见领袖。跟把‘粉丝’导入淘宝店相比，能把自己的思想通过内容传播才是长远之计。”他的公司对几支参加TI4的中国队伍都进行了拍摄，从前期备战一直跟到了美国的比赛现场，最后夺冠的是Newbee，他们很快制作出了一部20多分钟的夺冠纪录片来。海涛的内容提供除了自制的解说、纪录片和搞笑短剧，还包括一些线下的电竞比赛，吸引业余玩家的同时，制作花样繁多的视频内容卖给各大直播平台。

直播平台对于内容的渴望甚至可以直接危及电竞项目的正常发展。裴乐说，一个优秀的选手退役之后，跟直播平台签约在上面打直播比赛，顶级的选手收入每年可过千万元。“这也导致电竞联盟对选手很难管理。俱乐部花时间培养一个选手出来，如果选手觉得待遇上不满意，很容易就可以做出退役的决定，有时他们签约打直播比现役时收入还好，但这会造成俱乐部的重大损失。”

很难说选手的好日子还能维持多久。随着越来越多的选手退役，解说员队伍不断壮大起来，这会大大稀释“粉丝”规模效益所产生的经济利益。值得注意的还有韩国早已发展成熟的电竞行业，选手的职业素养和专业水准都比国内的选手高，但他们在韩国的收入却和中国选手相差悬殊。已经有些中国俱乐部开始聘请韩国人来当教练，未来可能还会有更多的韩国选手到中国来掘金。





刘宁在内蒙古拍摄纪录片《美丽克什克腾》，其身后背景是冰川遗迹

刘宁和他的生态摄影之路

刘宁和他的团队历时三年制作的纪录片《美丽克什克腾》近期在央视播出，这部纪录片让他获得了第19届中国纪录片最佳摄影奖。从开始拍摄天鹅到现在，刘宁拍了十几年野生动物与自然生态。当放下摄像机拿起熟悉的画笔时，他觉得自己和以前不一样了。

记者 周翔

接近白色精灵

镜头扫过的画面是一片壮阔的蔚蓝色海面，焦距忽然对准了远处的一点。逐渐拉近以后看到，那是一只受伤的白色天鹅，被海面上用铁丝围成的网栏刮伤了脖子。“老袁跑过去救它，把它抱上来，从那边走向我们的镜头，天鹅的脖子耷拉着，很长一截脖子上的羽毛已经全掉了，露出鲜红的皮肉，远远看着就像一根红色的飘带一样。那个画面印象太深刻了，后来我就用了‘海面上的红飘带’作为片名。这是我拍的第一个自然类的纪录片。”

刘宁坐在他位于北京海淀的工作室里，一边放着过去拍摄的片子，一边向记者回忆当时的情景。下午的阳光从玻璃顶上倾泻下来，工作室一半空间摆放着一些已经完成或正在创作中的油画，另一半陈列着他的各种画册、书籍、拍摄的录像带、光盘以及两台电脑和大屏幕显示器。两年多前从内蒙古拍摄完纪录片《美丽克什克腾》的素材后，大部分时间待在北京做后期编辑工作，刘宁被晒得皲裂的皮肤终于逐渐恢复了正常。而此时正在播放的纪录片中，他和助手把自己从头到脚包裹得严严实实，在齐腰深的湖水中一手扛着摄像机，一手费劲地推动装饰有芦苇的掩体，悄悄地靠近远处的天鹅。露出的两只眼睛周围和手上的皮肤，粗糙、黑黝黝的。

拍摄天鹅，是刘宁成为一名野生动物摄影师的起点。1997年，原本是北京科学教育电影制片厂一名美工的他，在干了十几年舞台布景、美术设计之后第一次拿起了摄像机，想尝试一种新的挑战。“先是学习拍摄的一些基本技巧，跟厂里拍科教片的一些片



刘宁乘三角翼飞行器准备起飞航拍克什克腾


生活在克什克腾的野生动物：天鹅


银鸥

段，直到2000年，很偶然地有一个机会，厂里让我一个人去山东荣成拍天鹅。”

刘宁在荣成认识了他口中的老袁——当地有名的天鹅保护者袁学顺，通过他了解了不少天鹅的习性和在当地的生存状况。荣成属于渤海一带，气候温和湿润，是天鹅重要的越冬地。如今这里天鹅和人的关系非常随意轻松，大量的天鹅甚至可以喂食，然而2000年时它们还完全是“见了人就跑”。“那时候人们没有太多保护这些动物的意识，猎杀天鹅、吃天鹅的情况在当地很常见。”刘宁说拍摄因此非常不容易，一方面这里天鹅的警觉性太高，不能靠近，一方面那时的设备没有长焦镜头，只能通过普通镜头远远观察，“即便这样都能感觉到这种动物的灵性”。

最后的短片里，刘宁保留了大量自己零碎的观察和感受：有好不容易拍摄到的天鹅优雅的姿态，也有自然生灵与人类之间堪忧的关系。“老袁救回去的那只天鹅一个星期之后还是死了，他给它用最原始的办法缝合已经脱落的皮肤和羽毛，但根本不顶用。他也不是专业的救护天鹅的人，很多时候只能眼睁睁看着天鹅死去，这样的事情当时每天都在发生。”拍完这个短片，刘宁觉得不满足，他想要用镜头记录这种美丽生物的全部：“拍一部完整的关于天鹅的纪录片，呈现它的整个生态：繁殖、孵化、哺育、成长、迁徙……自己摄影，自己当导演，把我的观察放进片子里面。”

拍摄野生动物纪录片要做的前期工作不同于其他影片，不能提前构思好剧情，写好台本，因为动物是无法控制的，唯一要做的且必须做的，是“知道你拍的是什么”。与刘宁多次合作过的纪录片编导胡小兵告诉记者：“这要依靠当地的专家、朋友、向导，加上自己的观察，滚雪球一样积累越来越多的认识，然后才可以拍。拍摄这种片子，是一个非工业化的流程，不可能算得很精确。”为了了解天鹅，刘宁开始不停地去全国不同的天鹅生存地和繁殖点。离开荣成后最早去的是天鹅在中国最重要的繁殖点，新疆的巴音布鲁克。当地有著名的鸟类学家和动物学家马明，刘宁的拍摄团队由马明带队，与巴音布鲁克自然保护区的工作人员一起，深入了这片沼泽地区。

刚刚进入沼泽时刘宁没有任何经验，对于身边的环境缺乏了解。“看着平缓的水草地带，走上去就不行了，特别容易往下陷，后来我才知道，越是有水的地方反而没事儿，因为水自身有重量，能把下面的土给压实了。”一次刘宁骑的马踩上了沼泽地，受惊之下把他掀翻在地上，刘宁不敢站起来，匍匐在地面手脚并用，小心翼翼地爬出了那片沼泽。

更难对付的是拍摄地的蚊子。时处夏季，巴音布鲁克的蚊子体形巨大，密密麻麻到处都是，“你稍微停在那儿

不动一会儿，就能看到胳膊上有一层黑压压的蚊子。如果你的手套是线织的，有孔，会散出身体的热气，蚊子立马就能叮上来。”刘宁下意识地摸了摸自己的手臂，仿佛仍心有余悸一般。“我们只能戴蚊帽，一层纱把脸都罩起来，一丁点皮肤都不能露。但是帽子有一圈布，箍在头上才能戴稳，蚊子就专门叮那一层布的地方，到了晚上休息把帽子摘下来，就能看到一圈被叮过的包。”

李建明开动力三角翼，这种超轻型飞行器是航拍最方便的一种飞行器，2000年左右国内开始使用。他那时候刚从澳大利亚学完驾驶三角翼后回国，被找去与刘宁合作。去了拍摄地后，他吃到了前所未有的苦。“没吃没喝，被蚊子咬得只能拿筷子狠狠地一遍遍刮皮肤，否则痒得根本受不了。我跟刘宁说，没他这么吃苦的。”尽管如此，李建明后来却和刘宁保持了十几年的合作关系到现在，说他“敬业、执拗，值得合作”。

在巴音布鲁克拍到一些天鹅繁殖生活的素材之后，刘宁在马明的建议下去了内蒙古的乌梁素海，这是天鹅的另一处重要繁殖地，而且风景优美。“从夏天待到秋天结束，从天鹅过来繁殖孵化到小天鹅长大，和父母离开这里去过冬，各种场景我们都拍到了。”为了接近天鹅，他们想了很多办法，除了利用掩体悄悄靠近之外，还学国外拍纪录片，做了一只假天鹅，把摄像机安在里面，试图混入到天鹅群之中。

“我们实在没有国外那么精细，做得比较粗糙，假天鹅看着很丑，而且摄像头就安在它的肚子前方，黑洞洞的一个方口子，太明显了。”不过假天鹅一开始还真吸引到了真天鹅的注意。天鹅的领地意识都很强，刚把假天鹅放出去不久，一只体态健硕的白天鹅就扇着翅膀朝它飞过来，带着一点凌厉的、挑衅的姿态。然而飞到面前几米远的地方，假天鹅就被识破了，白天鹅不屑地掉头游走。这一幕被刘宁用在了《天鹅》纪录片的片头，白天鹅的优美、高傲，与人类世界的距离感都在这里面体现。

“其实这些方法多少有点‘秀’的成分，拍摄时最主要的还是要靠摄影师对镜头的控制。”刘宁后来反省自己的方法，“长焦镜头是最有效的，远远地不打扰而仔细地观察它们。另外要做的就是等，等那个好的镜头出现。但这不是简单地傻等，因为你不能老开着机，这样的话摄影机和胶片都吃不消。所以在等待的过程中，摄影师要有预见性，你看着动物的各种动作，要知道它接下来要做什么了，这样你就知道什么时候该开机了，所有的零件都要动起来，拍到那瞬间的镜头。说到底，这要求你对它们非常了解。”

拍摄的过程就是不断了解的过程。“即使了解了天鹅的觅食习惯、孵化条件、飞翔技巧等，在拍摄中也还是会有新的发现。”拍摄天鹅孵蛋的时候，因为天鹅蛋比较大，母天鹅需要用嘴不断翻动蛋使其受热均匀。刘宁最开始看着这一幕，总觉得有些担心，母天鹅的嘴看上去不甚可靠，蛋一旦掉进水里，就前功尽弃了。然而一天天地近距离观察最终消除了他的担心，他发现天鹅嘴的下颚有一个凹陷的构造，这使得翻动蛋的时候能够保证稳妥。“这些发现都是在拍摄中一点点获得的。”

“每个生命都是有故事的”

从拍天鹅开始，刘宁变成了一个专门拍摄自然生态纪录片的摄影师，陆续地拍摄了冰川、天坑等自然景观以及大象、白头叶猴等野生动物。“以前没有走出去看到自然和自然界的动物时，没受到那种感染。然而一接触到，就觉得拍这个真有意思。我特别喜欢拍到动物表现出来的各种状态，它们的行为、情感和人是一样的。它们之间也有交流，也有语言的概念。一个动作、一种叫声都是有含义的，只是咱们不知道。”

2010年，刘宁开始拍摄《美丽克什克腾》系列纪录片，多年合作的胡小兵、李建明都是团队里的一员。不同于《天鹅》围绕着特定的对象展开，克什克腾的纪录片要尽可能体现这片土地上生命的各种生存方式，展示丰富多样的生物物种，这是一个更为浩大的拍摄工程。“但是我们有很长时间的准备工作。虽然这部纪录片是2010年开始拍，但是2003、2004年克什克腾申报世界地质公园的时候我们就已经介入了那里的一些拍摄工作，2008年达里湖的华子鱼洄游我们也去拍过，到了2009年拍了《风中的精灵》，是关于蓑羽鹤的。因此这里我们来过很多次，有感情也有了解。”胡小兵说，“整个拍摄团队前后加起来有100多人，拍了一年多，不同的拍摄内容、镜头由不同的工作组来拍。刘宁作为总摄影和导演，几乎从头跟到尾，整个过程都在。”

“他有时候认真得过头。”李建明说，“我说有的镜头你可以交给助手去拍啊，反正就是这个地点、这个机位，谁拍出来不是一样？他说不行。”刘宁觉得，必须尽可能避免拍摄失败的风险，这得拿出十足的认真来：“生命是不可重复的，很多时候动物给你的机会就只有这一次，过了就没了，必须好好把握。”

为了拍到小动物出生时的场景，刘宁要带着摄制组想尽办法找它们的巢穴，然后开始准备和等待。“当地人告诉我山上有个赤麻鸭的巢穴，我去看了看，巢穴里面还有蛋，证明鸟儿会回来。我们就赶紧趁它们不在的时候在巢穴里安装摄像头。”2010年时还没有无线遥控的设备，把针孔大小的镜头安装在巢穴的崖壁上后，还需要连接三四百米的线，以便摄影师在

另一头随时观察巢穴里的动静。这些线必须要想办法隐藏好，一旦被赤麻鸭发现，它们便可能弃巢离开。“安装好以后我们就开始等。赤麻鸭的孵化时间一般是35天，我们不知道它们什么时候能孵化出来，所以每天早上5点钟就爬到山上去盯着显示器，看出没出壳。有时看着看着，怎么屏幕忽然没影儿？只好沿着三四百米的线一点点地检查到底是哪里出了问题。发现是羊把我们的线给磕断了。这种情况出现过好几次。”

刘宁清楚地记得那次他们等了19天，终于等到赤麻鸭破壳了，接着还顺利地拍到了它们下山的过程。但想拍黑琴鸡和银鸥的破壳，却没有那么幸运。“我们好不容易找到了一窝黑琴鸡的蛋，结果夜里被一种叫獾子的动物把蛋吃了。”拍银鸥的经过让刘宁更懊悔：“等了好些天后，那天我摸它的蛋，轻轻摇晃，我知道第二天肯定要出壳了。结果的确是出壳了，但是在凌晨，我们什么都没拍到。其实我们每天已经起得很早、花很多时间来盯着了，就偏偏错过了那个时间点。”刘宁双手一摊，“拍不到，就是摄影最难的地方。其他像吃苦都不算困难，是很自然的事情。长时间的等待很寂寞，但必须接受，等待以后拍不到也必须接受。正因为这样你才会更珍惜你的拍摄对象，珍惜它们给你的不能重来的机会。喜欢这一行就必须经受这个。”

一年的拍摄积累了大概两万分钟的素材，最终成片的时长是250分钟，刘宁和胡小兵后期要从海量的素材中挑选、剪辑，编成一个个流畅的故事。“因为每一集具体要讲什么是要拍完以后来想的，事先不能设计好，因此对拍过的画面有总体的印象，能够记得住很重要。”刘宁说得益于自己从小画画的训练，对影像他有着非常强的记忆力。

剪辑动物纪录片的时候“移花接木”的方法必不可少。“咱们人相互之间能看得出不同的面孔，动物之间也能看到不同的形象，但是人看动物的时候，就是差不多的样子，短暂的视觉印象中，两只猴子、两只天鹅看不出不同。所以不一样的两个镜头完全可以组接在一起。大部分时候也必须这么做，这样才能讲一个连贯、有趣的故事：打架、游戏、捕食等等。”

但是最珍贵的那些镜头，往往没



有人为的设计和拼接。在云南拍摄野生大象的时候，刘宁意外地拍到了一组镜头。在野象谷，一头刚出生不久的小象因为脐带感染死去，母象不愿意离去，一直徘徊在小象身边，用长鼻子不停地推搡小象，想要让它站立起来。西双版纳密林里的公路狭窄泥泞，母象长时间停留在公路上堵塞了交通，两边的车都不能通行。“它就那样一次次地推那头小象，一整天都待在那里。”刘宁说，“这就是一个完整的故事，那组画面就能表达一切。经常是这种不经意遇到的情景，提醒我每个生命都是有故事的。”

刘宁喜欢把摄制组拍摄的过程放在纪录片中，在他看来，这些也是故事的一部分——在动物做主人的自然世界里，人类怎么去接近它们、了解它们、与他们相处。“也许这样看起来不如国外的自然纪录片那样专业。”刘宁说，“但是这些镜头带着我们的观察和风格，我觉得比较有趣，也有些意义。”

在广西拍白头叶猴时，刘宁遇到过来自BBC的摄影师。白头叶猴是黑叶猴的一种变异，只存在于明江和左江之间500平方公里的范围内，总数700余只，是国家一级濒危保护动物，拍摄的难度比较高。“BBC对于制作水平有非常高的标准，他们的预算也很严谨。他们一定要严格考证拍摄的可行性，不会随便投钱；而一旦确定拍摄，便可以投入大量成本，反复来多次，精益求精。”刘宁说，“但我们情况不同，没他们的条件。只给你一次拍摄机会，去了那儿，不管怎样硬着头皮也要拍下去。”那一次，BBC的摄影师考察完地点后，认为不一定能拍出想要的白头叶猴纪录片，最后放弃了原来的计划，转而拍了黑叶猴。“其实白头叶猴在中国是更有代表性也更珍稀的。”刘宁继续留在那里，最终拍到了不多的镜头，其中最珍贵的一组是白头叶猴一路下山的动作，对于研究白头叶猴的生活习性提供了珍贵的影像资料。刘宁把自己如何布置摄像机的机位、如何拍摄这些画面的过程也编入了纪录片之中，他说：“要承认我们的水平离国外顶尖的团队是有差距的，但是这些尝试是有价值的。”

存在系列

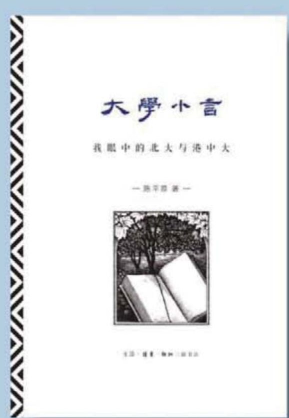
从前刘宁没有想过自己会成为一名生态摄影师，他的理想一直是成为一名画家。1959年出生的他在“文革”期间度过了自己整个中小学时期。“学校里不怎么上课，我妈妈就着急，总觉得我得学点儿什么啊。她当时是总政歌舞团的女中音，就很自然地想让我学点和艺术沾边的东西。”刘宁小时候学过小提琴，学过声乐，最终喜欢上了画画，跟大学毕业后分到歌舞团的美术生学画。1979年他参加高考，考上了解放军艺术学院，却因为家庭政治背景不合格没被录取。1980年考进了科影厂当美工，“干的也算自己的专业”，业余时间一直坚持画画，慢慢地也画出一些名气，90年代在香港办了两次个展。

2000年开始拍自然生态片以后，刘宁把画笔丢开很长一段时间。“那时候已经画得有点疲惫了，觉得没什么突破，就失去了兴趣。我这个人爱转向，转到摄影那边去，一下子要忙得多，就暂停了画画。等到2006年重新捡起画笔，感觉不一样了。”刘宁喜欢画静物，这是他多年养成的风格，除了最早期的一些作品，他很少画活人和动物。老式家具、水烟袋、乐器、皮毛、骨架……是他画画的对象；讲究的，则是造型、光影、画面的美感。等到干完摄影工作，回过头来继续画画，他开始问自己，想要表达什么？“我觉得自己原来画画还是停留在追求一些比较初级的东西上，但是我拍完动物、观察过更多的生命形态和生存环境之后，对生命有了更多的理解，就开始想怎样去表达是合适的。”

刘宁仍坚持着不画活物，尽管他手中有着各种生动活泼的动物类素材，对它们的神态举止也早就了然于心。他的解释是自己还没有想好怎么去呈现它们，“完全照着照片来画我是不愿意的。它们在摄影镜头里是鲜活的、动起来的影像，我在时间里呈现了它们。但要在静止的画布空间上呈现它们，需要找到新的方法。我画画追求设计，得让它有一个‘画’的组成，而不仅是一张照片。”

他专注于画那些已经死去的动物的骨架，再将它们与某些事物、图案组合在一起来表达自己的理念，这种静止的物在他看来也许更适合在空间中的展现。在一组“环保系列”的画中，他在乌龟的骨架上方画了一个漂浮的塑料袋，另一张恐龙的骨架则和一个塑料轮胎相连。“其实是很简单的概念。我想表达的意思是塑料物和胶质物品非常不容易分解，人类的垃圾、工业产品就跟这些古老动物存在的时间一样长。这是通过我想象和设计建立的一种关系。”

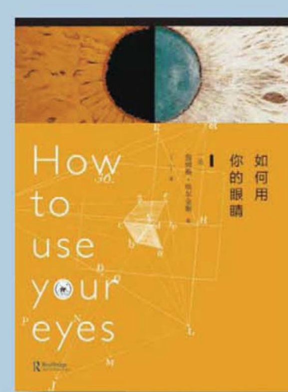
而这些作品属于一个更大的“存在系列”，刘宁说这是他逐渐在近几年的绘画时想到的一个能涵盖所有作品的命名，甚至影像作品本质上也是隶属于这个“存在”的。“从根本上来讲，我认为骨架是美的，就和那些鲜活的动物一样。但是中国画传统并不太认可或者喜欢这类题材，可能西方会更能接受一点。”今年，刘宁的一幅恐龙骨架的油画入选了五年一届的全国美展，这让刘宁特别高兴，他觉得自己的一些意图和表达被更多地接受和理解了。“我拍的是活生生的动物，画的是死去的动物的骨架，但要表达的东西是一致的：生命曾经存在过，我们都是一样的。”



大学小言：我眼中的北大与港中大

陈平原 著　定价：38.00元

自2008年起，作者在北京、香港两地的大学执教，对两边的高等教育情况，有了得天独厚的观察视角。这本小书，就是这一教育视角的洞若观火之作，谈大学的功用，谈教授的职责，谈校长的眼光，谈课程的魅力，谈学生的志气，谈排名的困惑，谈改革的代价……



如何用你的眼睛

【美】詹姆斯·埃尔金斯 著　丁宁 译　定价：60.00元

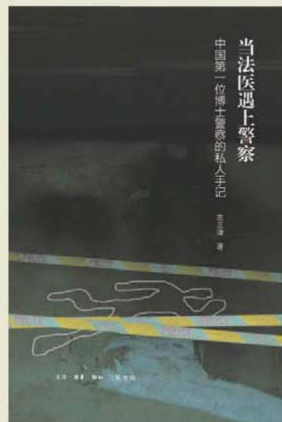
草地、夜空、邮票、马路上的一道道裂缝、肩膀——平常日子里的普通事物，当我们去看——真正去看它们时，我们能看出什么？在本书中，詹姆斯·埃尔金斯教授邀请我们去观看——也许是让我们第一次看见周边的世界，并获得令人屏息的发现。



太宰治的脸

李长声 著　定价：38.00元

时代小说、推理小说、私小说、官能小说、恐怖小说、轻小说、超短篇……闲话我们熟悉或不熟悉的多位日本作家，放在一起就是别有趣味的日本文坛列传。更杂以“作家的无聊故事”：学历、自卑、自杀、亡命……呈现出日本文学横看成岭侧成峰的本来面目。



当法医遇上警察：中国第一位博士警察的私人手记

左芷津 著　定价：29.00元

左芷津，医学博士，三十年刑侦实战经验，曾在法国里昂国际刑警组织工作，曾任北京人民警察学院院长。空难人寰、大官之死、泣血都柏林、海湾悲情……全书记录了作者当法医、当警察的经历和感悟，深度剖析大案怪案的台前幕后，真实展现罕为人知的法医世界。



张家旧事

张允和 口述 叶稚珊 编撰 定价：32.00元

张允和先生九十岁时，对照自己六岁（1915年）到五十岁（1959年）的照片，娓娓道出自己、家人、师友的故事。张家以书香传家，气韵悠长，对这个传统仕宦大家族的起落浮沉的解读，展现了中国历史的一隅，其中有苦难，有亲情，也有生活的韵味。



傅家记事

傅益璇 著　定价：38.00元

一代国画大师傅抱石先生，以人民大会堂巨幅山水画《江山如此多娇》闻名于世。作者为傅抱石先生二女，她以女儿和画家的双重视角，回忆父亲的艺术生涯、生活轶事、创作细节，记述了傅家几十年的生活点滴，再现了两代人的跌宕命运。



一汽－大众奥迪领导、奥迪英杰会进取先锋蔡赟先生和吕燕女士、一汽－大众奥迪经销商代表、宝贝之家工作人员以及来自全国各地的媒体和志愿者共同为宝贝之家的病患孤儿送上祝福

未来，让你不再孤单

2012年6月1日，一汽—大众奥迪正式启动了“爱佑·一汽—大众奥迪上海宝贝之家”项目，致力于为孤患儿童提供医疗和救助。两年时间过去，这个项目已拥有了近6000名志愿者。

“在‘爱佑·一汽－大众奥迪上海宝贝之家’成立两周年的时候，我希望大家多多关注那些病患的孤儿。奉献更多的爱心跟关怀，让那些宝贝有一个全新的未来。”在“爱佑·一汽－大众奥迪上海宝贝之家”成立两周年的日子里，“宝贝之家”再次收到来自奥迪英杰汇品牌大使刘德华专门拍摄的寄语和祝福视频。

这让人们回想起2013年，网络流传的一部为“爱佑·一汽－大众奥迪上海宝贝之家”拍摄的短片里，音乐人张亚东、环保专家白云峰、名模吕燕、设计师石大宇等来自不同行业的人物共同发出关注病患孤儿的倡议，短时间内点击量就攀升到一个惊人的数字。

这些短片，使更多人留意到，我们身边有这样一个儿童群体，他们或有先天缺陷，或罹患恶疾，但他们仍然带着纯净的笑容与命运抗争。他们是“病患孤儿”，他们需要关注。

短片中的呼吁者们，都曾加入“爱佑·一汽－大众奥迪上海宝贝之家”的志愿者活动。作为中国汽车企业里首个公众可直接参与的公益实体，“爱佑·一汽－大众奥迪上海宝贝之家”整合了上海儿童医学中心的优质医疗资源，专门收治病患孤儿，帮助他们进行高水平的治疗和术后养护。

随着近年来中国的民间公益组织如雨后春笋般涌现，越来越多的企业参与到公益慈善当中，而“爱佑·一汽－大众奥迪上海宝贝之家”则是一种新的慈善尝试与模式探索。

“未来，与爱同行”

在“爱佑·一汽－大众奥迪上海宝贝之家”墙上最显眼的位置，有一张小女婴的照片，白皙的皮肤，清澈的眼睛，浅浅的酒窝，有点像电视剧里的“小燕子”。“大家叫她格格。”“宝贝之家”的阿姨向我们介绍道。

7月22日，照片中的格格与她现在的家人一起出现在主题为“未来，与爱同行”的“爱佑·一汽－大众奥迪上海宝贝之家成立两周年”活动现场。现在，她有了一个属于自己的名字，李庚慧。

格格的养父是一个法国籍美韩混血男子。在活动现场，这位十分疼爱格格的爸爸幸福地与大家分享了这个新家庭的生活细节。他略带骄傲地告诉大家，



一汽－大众奥迪销售事业部东部区市场经理叶海云先生向宝贝之家的病患孤儿赠送礼物



爱佑慈善基金会理事长王兵先生在“爱佑·一汽－大众奥迪上海宝贝之家”成立两周年庆典上致辞

在他看来，格格带给他们的爱和温暖远比自己能给的多。

而格格，或是牵着姐姐的手好奇地四处打量，或是坐在爸爸的怀抱中咯咯地笑着。脸上单纯的快乐让人无法接受正是这样一位阳光的小天使，遭遇了命运的不公。

2012 年，格格一出生就被查出患有严重的肝病，她的家人在生活压力下，最终选择放弃。当格格几经辗转终于被“爱佑·一汽－大众奥迪上海宝贝之家”收治后，大家都特别关注这个大眼睛的小天使，期盼她早日康复。

“宝贝之家”的工作人员一面为格格精心布置房间，祈愿柔软的被褥和可爱的玩具可以暂缓她的病痛，一面积极奔走为格格安排细致的检查和诊治。然而，工作人员们却在格格的复查中发现，格格因内分泌系统的缺陷，无法进行肝移植。命运的残忍，让工作人员们一筹莫展，再度陷入了即将失去格格的无奈和悲伤中。

一次偶然的机会，“爱佑·一汽－大众奥迪上海宝贝之家”的一名志愿者看到角落里的格格，瞬间被格格的大眼睛“萌”到，她决定领养并帮助格格。办理完领养手续后，格格的“新妈妈”带着格格前往美国的医院进行更深入的检查。虽然美国的医院给出了同样的结论，但她仍一直四处求医，并决定给格格一个完整的、温暖的家庭。而宝贝之家的工作人员们，也时刻关注着格格的成长。

格格很幸运，但她不是唯一。许多从“爱佑·一汽－大众奥迪上海宝贝之家”走出去的病患孤儿，已经拥有了新的家庭，其中不乏被美国、加拿大等国公民收养。

短短两年的时间，一汽－大众奥迪的加入使得原本只属于民间机构的“宝贝之家”有了更多的资源与帮助。从 20 多张床位扩大至 80 张，并由 40 位阿姨和老师悉心照料着孩子们的日常。截至目前，“爱佑·一汽－大众奥迪上海宝贝之家”已经收治了 509 名儿童，并完成其中 461 人的完整救助过程。

让慈善成为全社会的事

2013 年圣诞节，一位神秘的客人敲开了“爱佑·一汽－大众奥迪上海宝贝之家”的大门。神秘人身着“圣诞老人”的衣服，驮着大包小包的礼物，看起来憨态可掬，又亲切温柔。孩子们尖叫着将他围住，争相索要圣诞礼物。

在孩子们的嬉笑打闹中，“圣诞老人”终于亮出真面目——台湾演员高以翔。虽然在演艺圈被奉为“男神”，但彼时的高以翔早已卸下了“偶像包袱”，像一个“孩子王”般与孩子们玩成一片，还亲手帮忙装点孩子们的活动室，陪伴他们度过一个甜蜜的圣诞节。

事实上，这是“爱佑·一汽－大众奥迪上海宝贝之家”的第四个“开放日”，与高以翔同行的，还有从热心网友中召集的志愿者们，他们与孩子们组成“模拟家庭”，在游戏和嬉笑中，把家庭的温暖传递给他们。

除了“开放日”，一汽－大众奥迪还曾通过慈善拍卖会、慈善夜等途径，为“爱佑·一汽－大众奥迪上海宝贝之家”筹集善款，使这个慈善项目得以持续与壮大。在一汽－大众奥迪的感召下，越来越多的人加入志愿者的队伍，共同帮助病患孤儿。志愿者队伍中不仅有像高以翔、吕燕、陈数这样的明星，也有冯仑、史玉柱这样的商界精英，以及在他们影响下



演员陈数和志愿者们多次探访宝贝之家

的普通人。"'爱佑·一汽–大众奥迪上海宝贝之家'不仅是一个实体的救助机构，更提供这样一种平台功能，让每个平凡的主体都能参与其中，献出自己的爱心。"一位社工行业资深从业人员表示。

"爱佑·一汽–大众奥迪上海宝贝之家"开创了中国汽车企业中首个公众"零门槛"参与的病患孤儿救助的慈善模式。正如著名公益人邓飞所说："每一个人都是经济发展的受益者，同时也是社会问题的制造者。我们应该担负起公民责任，参与和支持国家改革，成为社会问题的解决者。"

而一汽–大众奥迪正是这个模式的原点，它的员工、经销商、奥迪用户、媒体，都成为辐射的分支，最大限度地汇集社会力量，进行聚焦，甚至还通过这些辐射面，整合了许多国际性的志愿者。这支慈善大军已有近6000人，遍布各行各业。

目前，"爱佑·一汽–大众奥迪上海宝贝之家"模式，通过企业与慈善机构无缝合作，起到了"高效率，零负评"的效果，并掀起了"企业如何慈善"、"企业为何慈善"的新思考。

一直以来，中国的公益慈善始终存在着三个"不通"：公益组织与草根非政府组织之间不通；公益组织和企业之间不通；慈善组织和政府之间不通。然而，"爱佑·一汽–大众奥迪上海宝贝之家"却打通慈善价值链，将草根非政府组织、政府补助和企业捐赠整合在一起，形成了一种利于扩大复制的模式，真正让慈善成为全社会的事。

专业化和国际化的慈善模式

2012年，是中国真正的公益元年。经过"郭美美事件"引发的风波，让官办背景的公益机构痛定思痛，而汶川地震，又让众多民间力量大规模地介入公益慈善行动。经过3年的阵痛和重建，中国慈善事业正逐步走向成熟。根据基金会中心网的数据统计，截至2014年1月6日，全国共有3572家基金会，相比2013年2月的数量，增加了502家。

当然，这种成熟不仅体现在数量上，大部分基金会，都开始导入科学的管理体系，向着透明、专业、科学的方向发展。成立于2004年的爱佑慈善基金会也开创了独特的"爱佑模式"：一套标准的、完整的评估系统和管理体系，即用商业运作的模式打造了一个完全透明的基金会管理模式。

作为国内首家不收取项目管理费用的慈善基金会，爱佑慈善基金会所募善款100%用于孤贫儿童的救助。而基金会的运作成本和项目的运营费用，则由另外一个基金去筹集。同时，由于基金会聚集了王兵、曹国伟、冯仑、马云、史玉柱、马化腾等商界精英，他们将成功的商业经验运用于基金会的运作，探索适合中国国情的民间化、职业化、专业化、国际化的慈善事业发展模式。

在一汽–大众奥迪与爱佑慈善基金会的合作之初，一汽–大众奥迪就明确了救助对象为最需要帮助的群体，于是，目标被锁定在那些孤残儿童身上。

出于对慈善事业共同的执著，2012年6月1日，一汽–大众奥迪正式"牵手"爱佑慈善基金会，"爱佑·一汽–大众奥迪上海宝贝之家"诞生。该项目依托于上海儿童医学中心设立寄养机构，致力于对病患孤儿进行救助。同时，通过爱佑慈善基金会与上海的民政系统和福利院合作，"宝贝之家"得以稳定地接收各



在宝贝之家成立两周年之际，国家羽毛球队队员蔡赟与孩子们度过了一个愉快的下午



中国名模吕燕在宝贝之家与孩子们亲密互动

地急需救助的病患孤儿。

专业医疗、救助资源的深度融合，以及成熟的资本平台、完备的志愿者架构，使得“爱佑·一汽－大众奥迪上海宝贝之家”具备了现代化慈善的特色。

据“爱佑·一汽－大众奥迪上海宝贝之家”的工作人员介绍，这里在建设之初，便参考了国内外福利院，以及一些先进医疗场所的设计理念和养护经验，配备专业的医疗护理和专职的护理人员，每一位工作人员手上，都有一本厚厚的流程规范，从患儿收治到离开寄养机构，每个环节都具备严谨的把控和规范的管理。在占地1100多平方米的上海儿童医学中心内，可以看到墙壁五彩斑斓的20间儿童房、活动室、特护室、食品料理间等区域，科学的功能分区，全部以国际专业化标准打造。

与国际接轨的专业态度，让“爱佑·一汽－大众奥迪上海宝贝之家”拥有精准的救助对象和高效的运作方式，并以公开透明的姿态，赋予了慈善行为的可持续性发展，这对于未来可能到来的慈善“黄金时代”，不仅是对社会关系的调整，更可能是对社会环境的改善。

如今，在一汽－大众奥迪、慈善机构、医疗中心、志愿者的多方面努力下，“爱佑·一汽－大众奥迪上海宝贝之家”获得了越来越多的认可，如获得由《公益时报》主办的“中国企业社会责任（CSR）公益案例卓越奖”中的“中国企业社会责任公益案例优秀奖”。

但这不是终点，一汽－大众奥迪表示，还将继续在公益慈善领域深耕细作，致力于开展更多可持续性的公益项目。

转载自《南都周刊》

“多年来，一汽－大众奥迪在完成企业基本责任的同时，真诚回馈社会，无论在环保、文化艺术还是儿童青少年领域，都努力发挥着正能量。过去两年，爱佑慈善基金会的专业性与公开性，以及大家的关注与爱心，让我们对‘爱佑·一汽－大众奥迪上海宝贝之家’今后的成长充满信心与期待。”

——一汽—大众奥迪销售事业部执行副总经理葛树文



“爱佑·一汽—大众奥迪上海宝贝之家”

成立于2012年6月1日，
已收养509名病患孤儿，
完成461个孩子的完整救助过程，
汇集了近6000名志愿者，
连续第3年投入1000万元人民币

如何成为志愿者?

公众只需登录爱佑慈善基金会的官方网站

http://www.ayfoundation.org/

进行注册，即可成为“爱佑·一汽－大众奥迪上海宝贝之家”的志愿者

扫一扫，即可了解更多关于“爱佑·一汽－大众奥迪上海宝贝之家”的信息。




公元前 5 世纪 阿契美尼德王朝红玛瑙及青金石金碗（左、右图）

伊朗故事

这是一个关于四代人与艺术的故事。他们离开了自己的家乡伊朗，来到了英国这个全新陌生的国家。生活重新开始，艺术却在延续不断。

记者 李晶晶

“伊朗”这个名字，早在公元前 3 世纪就已经被使用了。有一位统治者把自己的帝国称为“伊朗沙赫尔”，自称为“伊朗的众王之王”（这个词语起源于更古老的词语，其含义目前不是很清楚，可能是血统纯正、出身高贵的意思）。这个古老的国家有着丰富的历史和文化传统，涌现过传奇般的统治者，盛产奢华的地毯、富丽的花园以及甜美迷人的诗歌……

亚伦家族

年轻的所罗门·亚伦（Salomon Aaron）长得很英俊，乌黑卷曲的头发，雕塑般的面庞，长而卷密的睫毛，有着典型的中东人的特点。他的一句话令人印象深刻：“我出生在英国，受传统的英国教育，我认为我是地道的英国人。但在英国人眼中，我就是伊朗人。”

1979 年伊朗爆发伊斯兰革命（又称“1979 年革命”）。在 1978 年 1 月伊朗已经开始发生反对君主体制的大规模示威活动，同年 8 月至 12 月，罢



工及示威活动让整个国家瘫痪。1979年1月中旬，沙阿伊朗国王巴列维被迫流亡海外。2月1日在外流亡了15年的阿亚图拉（革命领袖）霍梅尼回到德黑兰，受到数百万伊朗人的欢迎。不久后游击队在巷战里击败了沙阿的部队，导致皇室政权的崩塌。经过全国公投，伊朗在1979年4月1日成为伊斯兰共和国，并通过新的伊朗伊斯兰共和国宪法。霍梅尼在1979年12月成为国家的最高领袖。在这场革命中，很多人选择了离开自己的国家，前往欧美。所罗门的父亲大卫·亚伦（David Aaron）和家族成员选择了前往英国伦敦，并在1980年于Mayfair区的Bruton Place重新开张画廊。

1910年，亚伦家族在伊斯法罕(Esfahan)建立了最初的画廊。大卫·亚伦说："我的祖父经营着当时比较流行的古代波斯地毯、纺织品以及一些古代近东和伊斯兰方面的艺术品等。当时的伊朗很穷，那时还没有发现石油。人们也不太在意这些艺术品，做古董生意的人也很少。"

伊斯法罕是当时伊朗帝国的首都，也是伊朗最古老的城市之一，建于公元前5世纪至公元前4世纪的阿黑门尼德王朝时期(公元前550～前330年，延续时间有221年)。是南北往来的必经之路，也是著名的手工业与贸易中心。"伊斯法罕"一名源自波斯文"斯帕罕"，意思是"军队"，古时这里曾是军队的集结地，由此而得名。萨法维王朝时期（1501～1736），该市处于全盛时期，商贾云集，八方宾客会聚，市内多数建筑物和清真寺都是那时建造的。伊朗有句谚语"伊斯法罕半天下"，描述的就是当时的繁荣景象。在大卫的心目中，伊斯法罕是最神圣美好、无与伦比的地方。

亚伦家族是在1922年后，大卫的父亲老所罗门·亚伦经营期间发展扩大起来的。画廊开始与国外的博物馆、收藏家和艺术品商人进行合作。老所罗门意识到伊朗当时的经济很差，画廊如果想有发展，就必须去经济好的地方，寻找新的机会。1922年老所罗门订婚，他借此去了中东和欧洲很多国家，尤其喜欢法国和埃及，当然这与他能说一口流利的法语有关。老所罗门经营的古代艺术在埃及很受欢迎，生意非常好。他甚至在埃及的亚历山大购买了房产，并萌发举家搬迁的念头。

古代艺术分为三个部分：古代近东（公元前4000年～前6世纪，另一说法在公元前4世纪）艺术，是早期文明的发源地，即今中东一带；古希腊艺术（公元前800年～前146年)。位于欧洲南部，地中海的东北部，包括今巴尔干半岛南部、小亚细亚半岛西岸和爱琴海中的许多小岛；古罗马艺术（约公元前8世纪～公元476年）于意大利半岛（即亚平宁半岛）中部兴起的文明。大卫说："我们所认为的古代艺术品的收藏，始自希腊罗马时代、历史悠久的优秀传统。范围覆盖两河流域2000多年来的宗教、历史、政治、经济和美学。"

老所罗门在经营的过程中与王室保持着密切的关系。在1938年3月25日出席了伊朗国王巴列维和埃及苐丝娅公主（Fawzia bint Fuad）举行的婚礼。后来也曾教授巴列维的第三任妻子、伊朗王后法拉赫·巴列维（Farah Diba）有关艺术方面的知识和艺术品的鉴赏。1950新画廊在德黑兰的Ferdowsi街重新开张。展厅分四层，共占地5000平方英尺。画廊成为高品质古代艺术品和稀有地毯的代名词。本地和外国的外交官、企业家、收藏家、博物馆馆长、学者以及学生都是画廊的常客。当地的收藏家经常把藏品买来作为礼物进行赠予，将其视为近东和伊斯兰文化的象征物。

就在家族生意向上之际，埃及发生了革命。1952年以纳赛尔为首的埃及自由军官组织发动革命推翻了法鲁克王朝。4年后，苏伊士运河被收归埃及国有。老所罗门在埃及开创的事业几乎一无所有。亚伦家族并没有因此一蹶不振，他们将全部的精力放在德黑兰的画廊上。大卫这时已经开始帮父亲打理家族生意。"从小家里就有这些古董了，我特别喜欢。但父亲对我学业要求很高，说不许动，你赶快去学习。我大学读的就是艺术，父亲也了解我很爱这一行，后来就说算了，来帮家里做生意吧。"

大卫·亚伦经历了人生中记忆最为深刻的一次庆典。1971年，在波斯波利斯举行纪念居鲁士大帝登基的伊朗君主制度建立2500周年的庆典活动。这个庆典极尽奢华，专门为客人建立的巨大的帐篷和行宫、寓所，食品和厨师都来自巴黎，使用着精美的瓷器和水晶器皿。这一切都使来访的达官贵人、国家元首对国王治理下的


1


2


3


4

新伊朗的宏伟壮观留下了深刻印象。在伊朗文化部的安排下，亚伦画廊作为唯一正式受邀的画廊，为来访宾客开设了一次波斯艺术展。“当时我们在希尔顿酒店布置了展览，在你身边经过的都是国王、国王还是国王。”大卫说，“之后到1975年油价高峰时期，由于每桶石油的价格和产量的急剧增长，伊朗一年的收入达到200亿美元，而在几年前只有20亿美元。人们对艺术品的需求急剧上升。”

不久后，随之而来的伊朗革命，让一切美好的生活瞬间停滞下来。“我不想回忆那段日子所发生的一切，因为非常非常的糟糕。我不想去回忆那些让我伤心的事情。”大卫·亚伦说道。

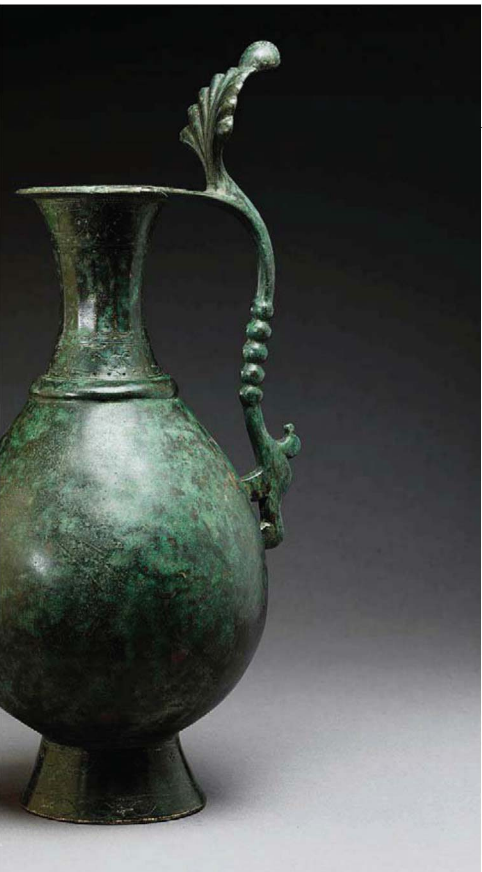
古代艺术

亚伦画廊有一件镶有红玛瑙及青金石的金碗，这是公元前5世纪阿契美尼德王朝的艺术品。这只金碗是由整块黄金不断锤打而成，所镶嵌的宝石使整个器物明快起来。金碗彰显了阿契美尼德艺术家们精湛的技艺和成熟的美学。碗沿下箍着一圈以金丝穿成的青金石。碗身上的莲花共有三环，花瓣上原镶嵌有青金石，现已剥落。而碗底的大朵莲花上仍可见所镶嵌的宝石，十分罕见。

阿契美尼德王朝，也称为波斯第一帝国，极盛时期的疆域达800万平方公里，跨越亚非欧三洲。据估计，公元前480年时帝国约有5000万人口，占当时全球总人口的44%。各地区的总督和富有阶级常常委任能工巧匠制作艺术品，这激励了大批艺术家不断精进传统技术和艺术风格。因此，即使整个帝国的艺术风格高度多样化，我们仍能清晰地分辨出阿契美尼德王朝艺术品的总体风格。

如果要以一种品类来代表整个帝国艺术的深刻性、丰富性、艺术以及文化上的成就的话，那么，宫廷礼器就是不二之选，如酒器、碗、盆、祭祀瓶等，都是历代阿契美尼德国王待客时不可或缺的器物。在这样的场合，最能吸引人们注意力的便是金银酒器。其本身作为贵金属的价值已不可估量，其艺术上的成就更是属于阿契美尼德王家，甚至是整个波斯文明的宝贵财富。这只金碗可能的产地为哈桑卢、阿姆拉什或乌拉尔图（Urartu）。这些地区都是帝国的金器生产中心。莲花花样是由亚述文明首创的，在阿契美尼德时期十分流行。帝国首都波斯波利斯城的石雕中，就有大流士一世手持莲花端坐于王座上的情景。

大卫说：“西方的人很聪明，他们从17世纪的时候就已经开始收藏这些



1. 公元前 2~ 前 1 世纪 黑海地区黄金胸针或吊坠
2. 公元前 5~ 前 4 世纪 希腊黄金狮子手镯
3. 公元前 4 世纪 斯基泰黄金项圈
4. 公元 8~9 世纪 伊朗或阿富汗青铜水壶

古代艺术品。但是本国的人就从来不知道这些东西的价值是什么。直到 150 年前才有了这个意识。以前都是找个瓦罐，摔了它，然后找到了金币，就知道这个值钱。关于古代艺术方面的研究有 80% 到 90% 是由西方最先开始的。你所看到的公元前 5 世纪阿契美尼德王朝的金碗，早在上世纪 70 年代就为英国收藏家所拥有。”

十八九世纪，在欧洲兴起了一股探险热。非洲、南美洲、亚洲，到处都有他们的足迹。其中，为数不少的探险家将神秘的中东地区作为探险的目的地。他们一方面热衷于征服炎热的沙漠、高耸的群山和神秘莫测的湿地。另一方面，他们也对到处耸立的大大小小的土堆、悬崖峭壁上的石刻，发生了浓厚的兴趣。欧洲各国政府派驻中东的外交官及商人，也积极支持这些探险家的活动，有些人也亲自参与其中。

1789 年随同法国皇帝拿破仑出征北非的士兵，发现了古老的埃及文明。1834 年，派驻奥斯曼土耳其帝国安卡拉的法国领事特克西耶，向法国政府报告，在安卡拉附近发现奇特的刻有符号的泥板和石碑。1835 年，英国政府派出文物采集团赴两河流域地区收集散落民间的各种文物。1870 年，德国商人海因里希·施里曼在传说中的特洛伊展开考古寻宝活动。这一切都表明，对于神秘的东方，西方人投注了超常的热情。如今在美国、英国、德国、法国等这些国家的博物馆中，古代近东、古埃及、古希腊罗马艺术都占据了展览最重要的位置和数量，它们代表了人类文明的起源。

大卫·亚伦说，亚洲国家中，日本最先收藏古代艺术品。“二战”后，他们官方的博物馆开始购藏，这种风气带动了收藏家的收藏。日本人很不一样，他们特别喜欢瓷还有一些玻璃器，上面装饰有小动物、小植物什么的。之后随着了解深入，慢慢开始收藏青铜。大卫印象最深的就是，每天画廊一上班，迎来的第一批客人一定是日本人，桌上如果摆了 50 个陶瓷盘子，他们一定全要。第一批客人还没走，第二批客人已经在外面等候了。

事实上，这些古代艺术品在一定程度上影响着亚洲同时期或较晚时期艺术作品的形制。亚伦画廊有一件公元前 4 世纪斯基泰（Scythia）黄金项圈。这与在中国内蒙古鄂尔多斯出土的战汉时期的一些文物有相似性。斯基泰人，是公元前 8 世纪到公元前 3 世纪位于中亚和南俄草原上印欧语系东伊朗语族之游牧民族。发源于东欧大草原，在顿河与多瑙河之间，黑海以北，此前一直居住在伏尔加河流域，不断的迁徙中，其迁徙地从欧洲一直到内蒙古和鄂尔多斯沙漠，是史载最早之游牧民族；善于养马，他们与萨拉逊人、凯尔特人不断接触，吸取了多种文化包括希腊文化的特点，在征服的土地上建立了自己的国家。

在公元前 5 ～前 4 世纪大批斯基泰金器被制造出来之前，斯基泰便已经是很有经验的冶金专家，因为生活方式所迫，使他们长久以来便需要具备盛产一系列从轮轴到马具和箭头等的技术。因此在斯基泰人接触希腊文化之前好几个世纪，他们应该已经拥有了制作金器的经验。这些金器都是斯基泰贵族向黑海沿岸的希腊殖民地定制的，在当时，Pantikapaion 和 Olbia 是两处制作金器技术最发达的殖民地。此外，斯基泰买主对远在雅典、马其顿和意大利南部的金属工匠也是一大吸引力，诱使他们携带模具来到黑海落脚，竞相争取制作精美金器订单。公元 8 世纪，中国出现了模仿斯基泰动物图案的器物。

这些神秘古老的艺术品有着极大的诱惑力。今年 25 岁的所罗门·亚伦正在重复着父亲大卫·亚伦的人生轨迹。所罗门虽然读了法律和金融两个专业，可心思一直在艺术品上。14 岁开始就在家里帮忙，现在正式在家族画廊上班，已有 4 年了。所罗门认为伊朗的这些艺术品和中国的艺术品有共通之处，他觉得中国的藏家应该会对这些古代艺术品有兴趣，其重要程度是不相上下，他希望大量去宣传这个艺术门类。

去年所罗门偶然看到香港典雅艺博（Fine Art Asia）艺术展即将举行，他联系上主办方，买了机票带着艺术品就过去了。“看的人很多，购买的人很少，中国的客人还是要找与中国有关的东西。至今在画廊购买古代艺术的中国收藏家就两位。我认为只要信息传达得准确足够，人是可以喜欢上任何艺术的。”所罗门说，“中国现在有上百家博物馆，但是没有一家博物馆是收藏古代艺术或者说广义上丝绸之路的文物。”

（实习记者谢济对本文亦有帮助）

亚伦画廊作品赏

1. 一对镶嵌绿松石的金手镯

阿富汗公元前3世纪至前2世纪 希腊—巴克特里亚王国时期

直径9.6厘米

这一对金手镯是由模具浇铸而成的，呈非封闭椭圆形，两终端装饰有猫科动物头部的形象。其胡须被精心设计成阴刻的玫瑰花纹。眼眶呈水滴形，眼睛则向外注视。眼眶周围的轮廓十分细致，是阴刻花纹。尖尖的耳朵上镶嵌有绿松石，耳朵里则以斜线生动地描绘出毛簇的效果。


1

2. 青铜雄鹿

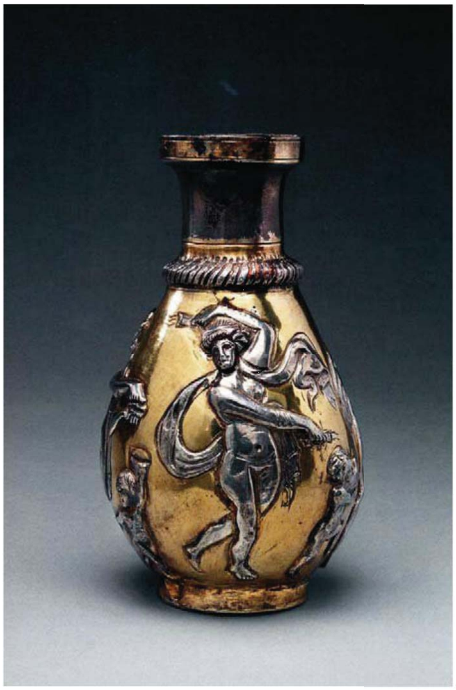
中亚公元前8世纪

高47厘米，宽21厘米

这尊青铜雄鹿恐怕是该时期已知最大最精美的雄鹿像了。雄鹿像身形高雅，其形制具有纪念碑性。以银作装饰，十分奢靡，同时也使其极具艺术性。多叉的鹿角上有精心刻制的纹路，给予雄鹿超凡脱俗的贵族气息。雄鹿的面部体现了简约的风格化特征：两眼向外突出，用一个简单的圆圈代替嘴巴。

这只雄鹿简约的风格化特征在其原产地阿姆拉什十分典型。阿姆拉什是一个兼容并包之地，融合了当地艺术，以及于公元前2世纪入侵伊朗的侵略者的艺术风格。这只雄鹿表现出一种至高无上的神圣性，他的鹿角仿佛要直达天庭，接受各方的朝拜与赞美。


2


3

3. 舞女鎏金银瓶

伊朗萨珊王朝 公元6～7世纪

高19厘米

瓶身的制作较为复杂，先将一大片银切割成碟状，再用锤敲打成瓶，然后将瓶口剩余的银片去掉。瓶身上翩翩起舞的女性形象身着紧身长袖透明纱衣，极富戏剧性，仿佛在参加一场盛典。翩翩起舞的女性在萨珊时期的器物中经常出现，是一种固定形制。现在还不清楚这些舞者究竟是祆教女神安娜希塔的形象，抑或只是装饰用的元素，并无深意。有一种解读认为，这些舞者同萨珊时期的历法和季节有关，她们是伊朗地区重要节庆的拟人化表现。





4

4. 神话人物组合像

巴克特里亚 公元前2500～前2000年

这尊神话人物组合像极为罕见，一组和它类似的文物出现在格什曼（Ghirshman）的著名研究《伊朗法尔斯省古老的埃兰人雕像》中。已知这类文物完整的仅有数件，其他的均为碎片。这突显其在视觉性和艺术史上的重大价值。现存同类文物一尊存于卢浮宫，另一尊在纽约大都会艺术博物馆。

传统的近东彩陶雕像常常描绘一位端坐着的女性形象，被研究人员们称为“巴克特里亚公主”。而这尊黑白两色的组合神像却是一位男性，它是由几个单独雕件以榫卯结构拼装起来的。绿泥石做的头部与躯干、方解石做的裙子和绿泥石做的腿都可以拆开。裙子上刻有长线条和圆点，以前可能被用以镶嵌黄金。其他的类似雕像甚至在头部也有榫卯结构，这样雕像的头就可以替换使用了。

尽管神像只有13厘米高，却散发着阳刚和力量。将人—兽—龙这三个形象合并为一个可怖的神像，这需要艺术家伟大的工艺水平和对细节的专注。神像的力量在肌肉健美的身材、完全缩短的颈部和他穿透性的眼神中得到体现。一些研究认为，神像身上密布的圆形图纹，是用以暗示在神话中，他具有龙或蛇类爬行动物的血统。也有人认为他是一个周身覆盖毛发的恶魔，从他捂住宽阔下颚的浓密胡子上可见端倪。这种论点进一步指出，他的左胳膊似乎拿着一个空圆柱形容器，这种容器是用来盛宗教仪式用的圣水的。

该神像的另一个显著特点是面部的疤痕，从前额开始贯穿右侧脸，一直到他的胡须线结束。并用内嵌材料进一步突出疤痕的惊人效果。有学者认为，“疤面”雕像反映出近东地区的一种信仰，相信恐怖的疤面会夺走邪灵的力量，使之归于寂静。雕像嘴唇上下各有两个小孔，可能说明雕像的嘴曾被封印过，这又是一种禁锢和控制的象征。



6月5日，在德国慕尼黑举行的首批宝马 i8 混合动力跑车交车仪式

当宝马多了一点儿“中国思维”

7月中旬，宝马集团负责研发的董事迪斯博士（Dr.Herbert Diess）在位于上海的宝马设计工作室看到了下一代车型前期概念及设计草图，尽管这些构想距离变成现实还有诸多不确定性，但迪斯心里很清楚，将来一定会有优秀的方案从这里产生，因为“中国思维”在宝马的战略布局中正在变得越来越重要。

主笔 ✎ 李三



中国思维，本质上就是宝马现阶段的市场思维，对此，集团决策层从不讳言，中国项目研发高级副总裁舒斯特的表达很实在："我们在慕尼黑要有多一点儿中国思维，要多想想中国市场、中国客户需要什么。"

今年上半年，宝马在中国市场创下新的销售纪录，共售出BMW和MINI品牌汽车22.5035万辆，同比增长23.1%。"国产化使我们能够满足消费者需求。"宝马集团负责企业财务的董事艾希纳表示，"我们将拓展国产的产品线，从目前的3个增加到6个系列。"在宝马的产品计划中，接下来的数年间中国消费者将陆续见到如下国产新车：一款小于BMW 3系的全新入门级车型，一款兼备实用性和典型的宝马驾驶动感的车型，以及一款专为中国推出的BMW X3车型。

宝马与华晨的合资协议已经延长至2028年，基于这一合作基础，宝马集团公布了在中国市场的一系列战略布局。为了满足扩充国产产品线的需求，未来两年间，华晨宝马位于沈阳的大东工厂和铁西工厂的总产能将从目前的年产30万辆提升至40万辆。作为深化本土化战略的重要内容，宝马还将于2016年落实发动机的国产，新发动机工厂已在铁西工厂附近开始建设。

随着对中国投入不断加码，中国的研发工作也已成为宝马集团全球研发版图的重要组成部分。一方面，宝马集团在北京和上海布局研发基地，在沈阳也建起了研发机构；另一方面，华晨宝马也建立了研发中心，专注于BMW品牌国产新能源车型以及合资企业新品牌"之诺"的研发。

在宝马的战略布局中，中国被视为世界上最大的新能源汽车市场。早在2009年，宝马就已经在中国实施首次电动汽车实路测试，探索最适合中国市场的电动汽车产品和服务。目前，宝马集团和华晨宝马可以提供的电动汽车解决方案包括BMW i系列、采用新能源动力的BMW车型以及之诺品牌产品，所有这些，不外乎一个目的，以期在中国绿色交通发展过程中抢占先机。

三联生活周刊：宝马一直致力于本土研发能力的提升，未来北京、上海、沈阳这三个研发中心的职能是否会进一步扩大？

迪斯：在中国的研发已经是宝马集团全球研发体系中不可或缺的一部分。比如在设计方面，上海的工作室正在参与到宝马下一代车型的概念设计中，我已经看到他们设计的前期概念以及设计草图，当然最终还要经历内部的竞争和评审，我想将来一定会有一些好的方案从中国设计工作室产生，引入到全球车型中。

在互联驾驶方面，我们在中国也有一个团队，他们的工作也和全球性的研发工作息息相关。我们早就洞察到汽车和互联网的结合将越来越紧密，通过汽车上装备的传感器，车辆可以将探测到的路况信息、交通流量信息等数据上传到网络，同时也可以从网络得到相关的信息。宝马互联驾驶在2012年率先进入中国，中国有一些非常强大的互联网公司，这方面的工作宝马早已深入开展。

讲到沈阳、北京、上海三个研发地点的配合，我不得不说这是一项非常细致和繁复的工作。总而言之，我们的研发是一个全球性的概念，中国已经成为宝马集团研发网络必不可少的组成部分，目前两大创新重点是：电动汽车和互联驾驶服务。

三联生活周刊：总部研发中心和中国的研发机构是如何协同的？

舒斯特：宝马全球的研发工作首要目标是保证新产品的研发和展现优异的品质，其中也包括保证产品和品牌能够继续满足中国客户的需求。所以我们在慕尼黑其实要有多一点的中国思维，要多想一想中国的市场、中国的客户需要什么。我们日常的研发工作主要包括：宝马集团主导的研发项目、与合资公司华晨宝马有关的研发工作以及正在帮助中方合作伙伴华晨汽车开展的研发三个方面。

在中国，我们在北京、上海已经建立了非常好的研发基础，沈阳的研发力量也将越来越强大，因为我们会有更多的产品实现国产。沈阳团队需要协调来自宝马集团、华晨宝马和华晨汽车的研发工作，有效地整合在一起去推进新产品研发。比如在之诺车型的开发上，

合资企业的研发团队做出了很大贡献。研发系统是一个非常复杂的工程，但我们的运转非常高效，这说明我们的团队有很好的配合机制，印证了研发本土化的发展策略是成功的。

三联生活周刊：前段时间特斯拉发布核心关键技术，你认为它对电动车未来发展有什么影响？

迪斯：我们一直相信电动车是汽车未来的发展方向，至于规模和数量只不过是一个时间问题。总体来讲，宝马对于特斯拉的评价是正面和积极的，他们在推广电动车方面非常具有进取性，采用了追求效果导向的推广方式。在某种程度上，他们为BMW i电动车的推广也做了很好的铺垫。

至于特斯拉公开哪些关键技术，我们不好说它背后的动机是什么，但我把这解读为特斯拉已经认识到电动车推广不能靠一家之力，一定是合力。通过某种合作可以更好地分担一些成本，推进事情的发展，包括基础设施建设，这是大家乐见其成的。不管怎样，我们认为特斯拉这些举动都是在努力推动电动车的推广，我们对此表示欢迎。

三联生活周刊：特斯拉对于电动车有哪些借鉴意义？

迪斯：宝马不会用特斯拉的技术，我们会沿着自己的路线推进我们的电动车。我亲身体验过这款车，印象非常深刻，有的地方做得非常好，有的地方感觉过于激进，如果是我们可能会采用另一种做法来满足客户的需求。特斯拉并非传统汽车制造商，所以它可以有一些不同的做法，而我们要考虑的东西比较多，包括客户认知、安全问题以及法规认证等等方面，所以我们会采取一些相对稳健的做法。

三联生活周刊：宝马在规划电动车时有哪些特定的考量？

迪斯：BMW i项目“天生电动”是从一张白纸开始的，思考电动车未来，我们首先做的是把既往的观念清零，以便重新去思考它应该是什么样子。在这个层面上讲，我们并不赞同



迪斯博士

特斯拉对电动车定位的认识和逻辑。我们认为电动车初期的推广应该从大城市开始，应该是在大城市应用更多，所以它不应该有特别重、特别多的电池，如果一辆车有80千瓦、90千瓦这样大功率的电池组，一来车会非常重，二来会非常昂贵。而我们思考它适合在大城市使用，它一定要很敏捷，一定要有操控乐趣，应该说我们和特斯拉走的是完全不一样的路径。

过多电池成本非常昂贵，电池可能是电动车在一段时间里最昂贵的部件之一，而且电池对环境的影响也不可低估，生产这么多电池，所耗费的能量，有可能是整个车的生命周期所节省的二氧化碳排放都无法抵消的。所以，宝马在对电动车未来规划时，从一开始就明确几个关键点：一是轻量化，车一定要轻;第二，电池要尽量小;第三，车一定要足够敏捷，足够好开。

三联生活周刊：但众所周知，电动车的推广离不开配套支持，作为汽车制造商，如何介入外部环境？

迪斯：作为推向市场前的一项重要准备工作，我们投入大量资源为电动汽车客户提供安全便利的充电解决方案，提供整套家庭充电服务，这在中国市场上是独一无二的。

对所有电动汽车市场的参与者而言，制定统一的电动技术标准仍然是一项重要的任务，这就是为什么宝马集团和华晨宝马坚定地支持中德电动汽车充电项目，以促成中德两国充电标准统一的原因。

三联生活周刊：对于中德现在统一电动车充电标准，你觉得意义何在？未来全球统一标准有没有可能性？

迪斯：目前我们非常高兴地看到中德在电动车充电标准方面取得一些进展，中德在汽车领域有非常紧密的合作，在这方面取得进展是情理之中的事情，有助于加速消费者接受电动汽车。电动车的推广，电动交通时代的到来，政策制定至关重要。厂家需要生产出好的产品，从消费者角度考虑，一定还要让他们打消顾虑，能够找到好的充电设施，去使用电动车，在这个意义上，中国政府付出了很大的努力。在全球来看，电动车的发展在各地区的差异很大，日本、美国，甚至欧洲也有一些标准问题需要解决，需要厂家、政府、各个机构付出更多的努力。从安全性、经济性等技术层面看，中德现在的充电标准是一个非常好的解决方案。

三联生活周刊：在宝马电动车战略中，中国因素占多大比重？

迪斯：宝马集团致力于推动电动出行的发展，可以说是源自中国，为了中国。今年4月，华晨宝马在北京为首批租赁客户交付之诺1E，这款车是首款被列入国家和北京新能源汽车目录的合资品牌。今年9月，我们将在中国市场推出BMW i3和BMW i8，这也将开启宝马在中国电动出行领域的新篇章。全新纯电动BMW i3是第一款天生电动的高档电动汽车，由于大量使用了碳纤维复合材料，车型仅重1200公斤。BMW i8是面向未来的纯粹驾驶机器，具备跑车的动态性能，油耗可与小型车媲美。

我们注意到，近期中国政府宣布诸多推动电动车市场发展的利好政策，如减免新能源车消费税和提升政府采购新能源车的比例，这些激励措施必将促进中国电动车市场的发展。

以超然之境笑傲B级车市 帕萨特上半年月均销量破2万

据乘联会发布的最新数据显示，2014年1月至6月，上海大众帕萨特累计销量为13.5954万辆，同比增长8%，以超过10%的细分市场份额、半年月均销量突破2万的抢眼表现，成为国内B级车市毫无争议的主流车型。

不畏挑战 傲视B级车市

2014年上半年，国内B级车市继续保持较快的增长势头，面对不断膨胀的需求，各大汽车厂商纷纷加大市场投入，国内中高级车市呈现出更加激烈的较量。尽管如此，帕萨特仍以强大的市场号召力保持无可匹敌的王者之姿。

面对新老车型的挑战，今年上半年，帕萨特以突破13万的累计销量延续了强者恒强的传奇态势，不断拉开与竞争对手之间的差距，超出第二名2万多辆，成为唯一月均销量过2万的车型，以毋庸置疑的市场表现独占B级车市鳌头。

不仅如此，自2000年6月问世以来，上海大众帕萨特品牌累计销量已突破170万大关，又一次刷新了B级车市的销量纪录。

卓越品质 成就制胜法宝

能在群雄逐鹿的B级车市中脱颖而出，靠的是产品的整体实力。帕萨特品牌延续多年的领军势头，是对其强大的产品内涵最有力的注解。

完美品质来自于对细节的苛求。帕萨特传承德系制造工艺，严格把关从设计到生产的全过程，力求将品质做到极致。无论是以热成型工艺与激光焊接技术等工艺打造的安全车身，还是迎宾踏板的拉丝工艺雕刻，都体现出近乎苛刻的细腻质感。

大气精致方可更显尊荣。帕萨特造型遵从大众汽车集团简约纯粹的设计理念，同时融会东方美学精髓，以严谨洗练的线条构造出优雅沉稳的气质。高档桃木纹方向盘及Alcantara奢华镶拼真皮座椅等，诠释着扎实品质下的低调奢华。

前瞻智能科技彰显驾驭魅力。帕萨特始终以超越同级的智能配置，引领B级车市潮流。KESSY无钥匙进入/一键启动系统与PLA自动泊车辅助系统，让驾驭化繁为简；领先的EPB电子驻车制动系统/Auto Hold自动驻车，配合全能ESP车身动态电子稳定系统，打造出更为安全的尊崇之旅。

在竞争激烈的B级车市，“格调所致，境自超然”的帕萨特凭借其对细节的孜孜以求，对格调生活的精致探索以及对智能科技的不断创新，实现了自身品质的稳步提升和销量突破。展望下半年，帕萨特必将继续用品质说话，以超然之势领军B级车市场，再次自我突破，缔造辉煌。





超越自我：首创置业修炼“铁人荣光”

——“首创铁人俱乐部”系列报道之二

“首创铁人俱乐部”已成立一年，这是中国地产行业首次引入世界顶级专业体育机构联合打造的体育类客户组织。作为“中铁协”正式注册会员，致力于成为中国最专业、最广泛的会员制铁人三项运动团队。首创置业副总裁、北京市铁人三项运动协会副主席胡卫民说：“铁人三项是一项新兴年轻、健康阳光、亲近自然、充满挑战的现代体育运动，倡导融入自然、超越自我的生活方式，这与首创置业一贯秉持的‘创造价值·创新生活’的品牌理念相契合。”

突破极限：首创的“铁人精神”

“首创铁人，百里挑一！首创铁人，齐心协力！首创铁人，勇争第一！”在今年成都金堂铁人三项世界杯赛上，首创铁人俱乐部的队员们高喊着口号出场。看起来瘦弱的多思是首创置业的员工，她第一次参加比赛，就获得了体验组第五名。

之前一年，多思12次发烧，吹空调也会感冒。医生说她免疫力差，典型的“白领体质”。“大学时我参加运动会，必进决赛的水准。但工作多年以后，想再锻炼起来，发现心在飞驰，但身体却几乎原地不动。那种挫败感记忆犹新。”

比赛中，多思与最终获得第四名的女选手交错超越。“因为遮阳帽和墨镜，从身形看，她也就20多岁。”赛后交流，令多思震惊的是，这位选手已经61岁！“那个时候，我更坚定了练铁人三项的决心。这项运动最快乐的地方不是你赢了别人，而是你赢了自己。”

铁人三项发源于美国夏威夷，按先后顺序分为游泳、自行车与跑步三个项目。奥林匹克运动会的标准距离是51.5公里，包括游泳1.5公里、自行车40公里、长跑10公里。对于业余选手而言，项目组合形式与距离长短灵活多变，男女老少均可参加。“别被‘铁人’两个字吓住，这项运动其实门槛很低。”身材魁梧的李光说。李光是首创铁人俱乐部的特约顾问，大学时专攻“田径十项全能”，在北京体育大学教过20余年的田径。

一年来，首创铁人俱乐部组团征战北京、成都金堂、重庆长寿湖、北戴河、美国旧金山等多项赛事，新人辈出，佳绩频传。这源于科学、规律的训练。以近期的周末为例，周六训练210分钟。早上8点在北京体育大学游泳馆训练，10点在田径场进行体能强度训练；周日则是骑行拉练，早上6点半就在北京园博园集合。烈日当头，队员们汗流浃背，却个个斗志昂扬。

休憩时间，大伙笑谈起李光教练的“濒死感”训练法。过了这关，就像打通任督二脉，无氧代谢能力会得到质的飞跃。大伙口中的“濒死感”是指冲破自身体能极限时的难受状态，可能呕吐，可能头晕。方法是爬台阶和300米冲刺等项目，反复多组，但需要在专业指导下进行。

多思说，铁人三项特别考验意志品质，这与首创置业实干、低调、挑战极限、持之以恒的企业文化一致。“加入俱乐部一年，‘铁三’让我特别好地了解自己、认识自己、完善自己、突破自己。”

李光对铁人三项文化的解读更为生动：“这项运动像极了人的一生，水是生命之源，我们就从水中出发，接下来借助工具体验速度快感，最后克服自身重量行进，并且冷静下来，独立面对世界。别看这是三项单周期循环运动的组合，简单中蕴含智慧，一方面高强度的付出刺激大脑

内啡肽分泌，另一方面呼吸平衡之间让你真实地感知自我、超越自我。”

国际视野：首创的“铁人荣光”

仔细分析，进行铁人三项运动时，心脏处于人体不同位置。先是水平的，然后是曲体运动，最后在直立状态下，这符合运动的规律。更重要的是，游泳塑造流线型肌肉，而跑步塑造棱角型肌肉。而且，游泳锻炼上肢，骑行与跑步侧重下肢，这三者的组合可以让形体结构更加平衡。

“游泳久了容易上肢肌群过于发达，所以要结合跑步。长期跑步容易伤膝盖，而骑行能起到保护膝盖的作用。”多思说，这是铁人三项最让她心甘情愿刻苦训练的地方。

均衡，是着眼于长远发展，注重个体与环境的协调。与之对应，首创置业的发展战略同样注重均衡化，并非只做住宅，而是考量长期利益，启动相关链条深度开发，以商业、商务、产业等综合营运引领行业格局。

展望未来，胡卫民副总裁说，首创铁人俱乐部将步入国际化俱乐部的运行通道。通过这里，铁人三项爱好者将直通北京国际铁人三项赛，以及美国“逃离恶魔岛”终极挑战赛。这项在旧金山举办的赛事全球知名，兼具冒险与趣味，创办于1981年。首创置业选择“逃离恶魔岛”，展现了作为香港上市公司的国际化视野。

中国“铁人三项第一人”党琦担任俱乐部总教练，他经常到国外参赛。作为明星级运动员，党琦是首位完成夏威夷KONA总决赛的国人，他的“大铁”（游泳3.8公里，自行车180公里，长跑42.195公里）个人最好成绩达到9小时28分。党琦练过游泳、学过法律、当过“空少”、演过电影，最终痴迷上铁人三项。他现在每年训练1000到1200个小时，平均下来，每周的运动量大约为游泳14公里，骑自行车320到500公里，跑步80公里。

李光在退休前做了10多年行政工作，体重也一路飙升，最高达到240斤。恢复锻炼后，降到190斤。“之前做运动员，我理解的体育是一种工作，一项任务。但是加入俱乐部以后，我的想法变了，铁人三项是自我教育、自我反省的途径，是获得快乐、储蓄健康的生活方式，关键是这种方式还很时髦。”

许多队员因为热爱这项运动，进而成为“装备党”。近2000元的跑步鞋就有六七双，超强防护性能专业眼镜，价格不菲的铁人三项手表这些是必备。跑步这一项上，还有跑步内衣、外衣、发带、帽子等等。骑行方面，一辆自行车几万到十几万元，加上头盔、骑行眼镜、手套、骑行服、压缩裤、骑行鞋、码表、水壶等等。这只是一套装备，一般得准备多套。游泳因为在公开水域，泳衣的要求也很高。除了竞技型泳衣泳镜，还需要防寒胶衣。虽然算下来花费不少，但队员认为这种投入产出很值得。

李光经常对他们讲：“你今天跑了30分钟，就相当于存了300块钱。储蓄健康这事，跟事业啊感情啊不一样，你付出多少，就得到多少。你对生活的态度，能通过这项运动得到体现。铁人三项就是生活，去体验吧。”

持续创新：首创的“铁人旋风”

铁人三项自上世纪80年代传入中国。1987年，在全国侨联前主席庄炎林倡导下，我国首次铁人三项赛在海南三亚举办。



但进入新世纪之前，这项运动停滞不前。实际上，我国无论气候还是自然环境，都具备开展铁人三项运动的优质条件。在日本，几乎每天有一场铁人三项比赛，而我国每年举办的大型赛事只有十多场。

体育发展有赖于形成品牌、形成文化，比如美国的游泳、新西兰的橄榄球、荷兰的足球。菲尔普斯、罗切特、富兰克林，群星璀璨，这植根于美国数以百万计的注册游泳运动员。在新西兰的基督城，这个南岛的最大城市有30万人口，而其中8万人打橄榄球。荷兰只有1600万人，却有3000多个足球俱乐部。相较之下，在中国铁人三项运动协会注册的俱乐部有100个，运动员数以万计，仍旧任重道远。

在国际上，商业化俱乐部是体育主流。对国内铁人三项运动而言，首创铁人俱乐部是对中国目前体育制度的一种积极有效的补充。首创置业提供场地、资金保障、专业训练、组队参赛，这是铁人三项爱好者的幸事。李光说：“长期经营下去，我们可以憧憬，以后的全国最好成绩出自俱乐部，还可以代表国家参加奥运会。”

首创铁人俱乐部在全国掀起了“铁人旋风”，已在北京、天津、重庆、成都、西安、青岛、昆山等地开展了铁人训练营。这家俱乐部注重将专业运动素养渗透至日常生活领域，经常在各地开展健康知识科普、运动健身讲堂、趣味铁人三项活动、铁人运动训练等内容。这是首创置业传递拼搏、进取的正能量，履行社会责任的独到方式。

在首创置业20年的奋进历程中，一直走着一条创新的道路。创新意味着要走前人没有走过的路，创新意味着承担挫折，承受压力。而在创新历程中，为首创保驾护航的正是铁人精神。

胡卫民副总裁说：“铁人三项运动与首创置业获取动力的原理是共通的。对身体的磨砺，会改变精神面貌，面貌改观进一步提升身体能力。同样，在行业发展上，巨浪涤荡尘埃，不断创造价值才能翘楚业界，主动创新才会赢得百年基业的光辉未来。勇于掀起‘铁人旋风’，这是首创人开疆辟土的精神源泉。”



欧米茄 —— 一个全球品牌的成长史

1848年，欧米茄的创始者路易士・勃兰特（Louis Brandt）开设了自己的制表公司。当时，就算是在最不着边际的疯狂梦境里，他也想象不出欧米茄在接下来的166年中会经历怎样的发展。他想不到自己创立的这家公司不只与制表业休戚相关，更与体育计时和探险渊源颇深，而最广为人知的是遨游太空的壮举。不过有一件事倒是在路易士・勃兰特的意料之中——欧米茄始终致力于以创新科技与精湛设计打造卓越腕表，这些至臻杰作不仅传承了品牌引以为荣的经典品质，更成为定义制表行业未来的风向标。



精准计时

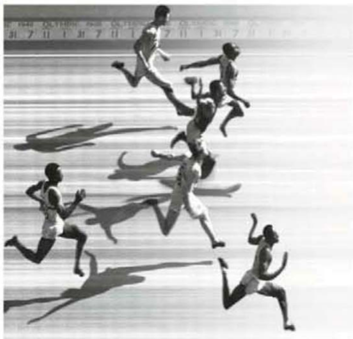
在精准计时方面，欧米茄拥有世界上罕见的丰富的珍贵传承。1919年欧米茄表就首次参加了纳沙泰尔（Neuchâtel）天文台精密计时比赛；1945年又首次在日内瓦打破腕表精密计时纪录，并在随后的二十多年里称霸各项天文台计时比赛，创造了93项第一和72个精准纪录的傲人成绩！



先锋精神

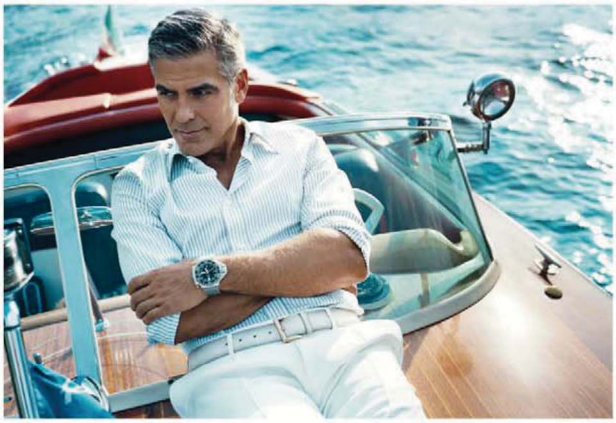
先锋精神可谓欧米茄品牌文化中的重要元素——无论是太空遨游还是深海探索，或是近来积极参与以太阳能飞机环航全球的阳光动力计划，无不体现了其先锋创新的品质。

1965年，欧米茄超霸表荣膺美国航空航天局唯一指定腕表，参与其所有的载人航天飞行任务；1969年7月21日，欧米茄超霸成为首枚在月球表面佩戴的腕表，并参与了其后的每一次登月任务。时至今日，欧米茄表仍一如既往地坚守在国际空间站宇航员的腕间。



体育计时传统

自1932年以来，欧米茄与国际奥委会和全球顶尖运动员通力合作，26次荣膺奥运会指定计时。在这些荣耀的背后，欧米茄的体育计时专家们为开发这些亮相国际比赛的计时计分设备付出了极大的努力，其成果包括起跑器、泳池触摸板和终点摄影机。





欧米茄名人大使推动品牌全球认知

欧米茄名人大使大家庭融汇了各行各业的众多领军人物，囊括运动界、影视圈和时尚界等诸多领域，他们以一张张生动鲜明的面孔诠释着欧米茄的品牌价值。在所有的瑞士钟表品牌中，欧米茄是首个启用名人大使的品牌，其首位名人大使辛迪·克劳馥（Cindy Crawford）自1995年起便与这家高级制表公司联系在一起。现在，欧米茄名人大使大家庭已经发展壮大，其成员包括章子怡、乔治·克鲁尼（George Clooney）、妮可·基德曼（Nicole Kidman）、迈克尔·菲尔普斯（Michael Phelps）、冯珊珊等，当然，还有全球最受欢迎也是最有型的007特工——詹姆斯·邦德（James Bond）。

创新制表工艺

欧米茄为品牌的悠久历史深感自豪的同时，亦不忘挑战自我，突破制表界限，每一枚欧米茄腕表无不彰显出品牌自我挑战的决心。1999年，欧米茄发布同轴擒纵系统，这近250年来制表界第一款实用的新型擒纵系统。2007年，品牌隆重推出自产同轴机芯，重新定义机械腕表机芯的无限潜力。

2013年，欧米茄推出第一款真正意义上的防磁机械腕表，能抵抗超过15,000高斯强磁场的干扰，解决了长期困扰制表界的又一大难题。今年，欧米茄更是将这项创新防磁技术应用到了旗下部分男女款腕表中。



搭载Si14硅材质游丝的同轴机芯和“至臻同轴机芯”（Master Co-Axial Calibres），使欧米茄腕表拥有超凡可靠的稳定性能，享有长达四年的售后服务保证。

传奇时计

欧米茄经典腕表

欧米茄四大系列腕表皆是至臻经典之作，广受腕表拥趸的称赞。海马系列拥有浓郁的运动美感和探险风格，2013年刚刚庆祝了系列华诞的65周年纪念。超霸系列发行于1957年，是世界上极具标志性的计时表。星座系列以其时尚典雅经久不衰，而以Ladymatic女士腕表为代表的碟飞系列则始终是现代优雅腕表的典范。



欧米茄

致敬历史，定义未来

每一枚欧米茄腕表皆依时代尖端标准而制，却又始终和品牌的经典元素保持一致，传承始于1848年的高端制表风范。



峨眉半山：开创山地度假新纪元

山居，不仅是酷暑季节的一份清凉，更有天然之境带来的健康、休闲、养生的专享。

半山清凉境

清代段玉裁在《说文解字注》中解释说："暑，煮也。如水煮物也。"而李岩将盛夏的暑热比喻成了沸腾的成都红油火锅。今年，天气热得离谱，刚过4月中，他就迫不及待地跑到了峨眉半山七里坪的家里，享受着大自然带给他的清凉与舒爽。

李岩出生于1975年，是土生土长的成都人，或许是从小受到成都休闲气质的熏染，他对生活的质量一向有着很高的要求。在父母的影响下，他大学读了金融专业，毕业后在一家银行工作，平稳而安逸的日子并没有平息他内心强烈的躁动，大学时代就开始做投资的他，内心中早就为自己规划了更理想的生活，于是，银行干了不到两年，他就辞职去了一家投资公司。他说自己骨子里具有成都人"小富即安"的特点，而如今的财富积累已经是"下辈子都够花了"。

峨眉山是世界自然与文化双遗产地，它之于成都人，无论朝圣、观景，那都是必去的地方。听惯了峨眉山神奇的传说，从小，李岩就有着山居遇仙的童梦。2012年，李岩终于实现了自己的"山居"梦想。

地处峨眉山中段的七里坪，位于瓦屋山—周公山—峨眉山黄金旅游三角上的中枢节点，距峨眉山零公里山门3.5公里，距峨眉山金顶26公里。李岩知道七里坪，是在2004年春天一次朋友的聚会上，当时他留下的印象是七里坪村是长寿村、无癌村，也就在这一年夏天，他第一次到了七里坪。"人间四月芳菲尽，山寺桃花始盛开"的错季般清凉，雾锁群山、满目苍翠、清澈甘甜的泉水、沁人心脾的清新空气，都深深地印在了他的心里。

真正触动李岩移居大山的是在2009年四川金杯集团的峨眉半山七里坪国际旅游度假区项目的开发建设。七里坪既是峨眉山中唯一的超过12平方公里的坪地，也是唯一在峨眉山中可供开发的土地。

虽然是伏天，但坐在李岩家的大露台上却丝毫没感觉到炎热。大诗人李白在《夏日山中》写的"懒摇白羽扇，裸袒青林中。脱巾挂石壁，露顶洒松风"，李岩说在七里坪，他真正体会到了什么叫"懒摇白羽扇"，他笑着说自己根本就没有扇子，家中的空调也从来没机会打开过。

据李岩介绍，七里坪海拔1300米左右，常年气温比成都等周边城市低6～8℃，夏季平均气温不超过24℃。在七里坪的几天，一早一晚，我往往都会备上一件长袖，因为跟着李岩去听"弹琴蛙"鸣唱的那晚，一身短打扮让我切实感受了"不胜寒"的滋味。

嬗变

曾经，李岩每年避暑也是选择去海边，但除了泡在海水里，他总是找不到那种清清爽爽的凉意。既然同样待在空调房，他就觉得自己没必要离开成都了，相比而言，他更喜欢山中的这种清凉。

李岩在刚进入投资公司时，专门做过两年旅游行业的研究，他说旅游度假一直是他生活的一部分，而他的旅游方式的变化也恰好与旅游在中国的发展相一致，于是，七里坪的山地休闲度假成为他最终选择的方式。

旅游作为一种发展和享受性消费，兼具物质和精神双重消费功能，作为一种高层次的消费品（特别是高端旅游），在某种程度上是社会地位和财富的象征，可以在某种程度上满足人们受尊重的需求。

在上世纪90年代中期之前，开放的世界让国人有点应接不暇，无论是国内游还是国外游，所有的线路设计都是力求饱和，那时候的旅游是绝对的重体力劳动，一路走马观花，拍照留念。甚至在2002年，李岩还参加过欧洲10国的团，回忆那趟十几天的行程，李岩觉得留下的印象就是累，他只知道去了哪些国家，但除了不去都知道的那些景点之外，所有的旅程在他脑子里已经成了一锅粥，就像连着看了多部夜场电影一样，根本分不清谁是谁，更

别说什么增长知识、心灵感悟了。

随着中产阶层的壮大，以休闲度假为主题的旅游市场也随之兴盛。

中国社会科学院“社会结构变迁研究”成果表明，针对中国现存的社会阶层结构，中产阶层的比例平均每年约增加一个百分点，据此趋势到2020年我国的中产阶层大概可以达到38%左右。

休闲度假是个性需求与一流环境的完美组合，是旅游品质的一种质的提升，这样的方式也是2005年之后李岩工作生活的圈子里人们的首选，或者三五个伙伴，或者几家人相约，很多行程都是根据他们的需要定制的，他们觉得这样才是在享受生活。

近些年，李岩他们常去的地方是阿尔卑斯山，法国、意大利、瑞士、奥地利等国都利用山脉之便利发展出了颇为诱人的度假环境，在那里，能见到世界各国的游客，而且中国游客一直在逐年递增。让李岩感到困惑的是，中国有这么多自然和人文景观优良的名山大川，为什么都是卖门票、看古迹的开发模式，为什么就没有学学阿尔卑斯那种山地度假模式？山地有别于其他旅游地的显著之处在于其优良的原生型生态环境，山地拥有清新的空气、宜人的气候、优美的景观、洁净的水体等各种类型的疗养度假资源，立足于这些资源可以开展具有健身、度假、疗养、保健等多种功能的疗养度假旅游产品。显然，这种山地旅游在世界范围内都是一种潮流。

在李岩看来，峨眉半山七里坪国际旅游度假区的打造是中国山地旅游的开先河之作，也将引领国人休闲度假品质的提升。

生活的境界

这两年，李岩在七里坪这个新家居住的时间越来越多，他说一到这里就不愿意回城里，而即便回到成都，他也时刻惦记着返回七里坪。节假日、小长假甚至周末常会有朋友带着家小一起过来，而每当这时候，那些“嫉妒”的眼神和发自内心的羡慕都让他更加得意。平常的日子，他会到水边玩玩水，捡捡石头，早晚在山水间的栈道上散散步，又或是到山上采点折耳根，挖挖竹笋，草坡上、石头上，他有时一坐就可以坐上一两个小时。

按照李岩的分析，随着中国新富裕阶层的壮大，人们对旅游度假的要求也在不断提升，而山地度假更能体现这一人群对健康、养生的关注。

在李岩第一次到七里坪的时候，他确实为七里坪所吸引。他了解到，峨眉半山生长着3800多种中药材，连空气中都弥漫着大量有益健康的微量元素和生命因子，这里的空气被称为“薄荷空气”，空气中常年负氧离子含量高达每立方厘米6万～8万个，比周边城市高出400～600倍，高于联合国卫生组织定义的清新空气标准37～50倍。溪谷中流淌着源自峨眉山金顶的天然弱碱甘泉，沁人心脾。只需一瓢，流经身体，便仿佛荡涤了尘世铅华，洗尽一身浊气。这里的水呈弱碱性，有大量的偏硅酸和锶元素，尤其是被称为“生命之素”的锶，其含量高达2.0～4.0mg/l，是国家标准的10～20倍，能有效促进人体的新陈代谢。而生活在七里坪的土著村民长寿的原因，除了空气和水的因素以外，与半山有机土也有极大的关系。七里坪的土是千万年来各种生物不断腐化沉积所形成的天然腐质有机土，该土呈炭黑色，无重金属含量，极其肥沃。在此土上种植蔬菜水果无需施肥，所得食物是完全无公害的纯天然绿色食品，从根本上保证了人体健康。

空气、温度、水、土、阳山，七里坪拥有着神奇的“五宝”，当时却没能留住李岩，是因为他找不到能满足自己生活需要的设施，农家乐里的喧闹和拥挤让他难以流连。“山居的品质生活，必须是天时地利与人和综合。”李岩说，除了优良的自然条件外，高起点、国际化的规划标准同样为他所看重。而现在，峨眉半山七里坪国际旅游度假区所拥有的分时度假酒店、养生公寓、花园洋房、退台洋房、独立别院等丰富的度假物业，温泉会所、风情小镇、户外运动基地、超五星主题酒店、医疗及康体养生中心等齐全的配套设施打消了李岩的顾虑，使得他能够安心于此避暑养生。

春赏百花、夏享清凉、秋观彩林、冬品瑞雪，李岩觉得七里坪才是自己追求的生活，在这里，多年来因紧张的工作和生活产生的巨大压力而落下的亚健康和睡眠问题都解决了，整个人也变得容光焕发、精神奕奕。李岩说：“七里坪是绝佳的避暑养生胜地，在这里，我过的就是神仙般的日子。”







洛杉矶盖蒂中心。全世界收藏最丰富的私人博物馆之一

博物馆里的“盖蒂文化”

盖蒂有时还会得到收藏家的匿名捐赠，而捐赠者往往是出于对盖蒂中心作为艺术研究机构的尊敬和支持。

主笔 ✎ 曾焱　供图 ✎ Getty Center

J. 保罗·盖蒂

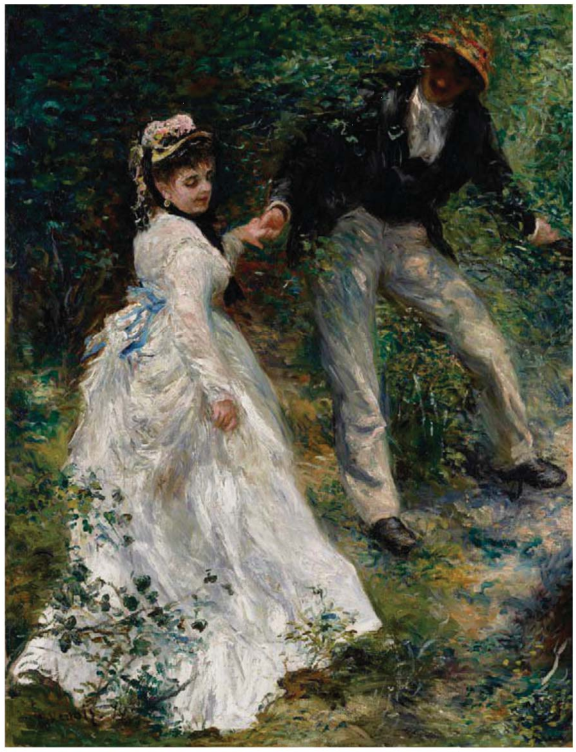
盖蒂中心（The Getty Center）的著名白色建筑群，从405高速公路上远看如天外飞物，旋落在洛杉矶市郊的圣塔莫妮卡山腰。等我们站在这组庞大建筑的观景平台上，在加州阳光下，太平洋海岸线和洛杉矶市景一望无碍，此时就不难感受到，这座博物馆为什么会对所有来到洛杉矶的游客具有巨大吸引力：除环球影城之外，盖蒂中心是到访率最高的地方。

盖蒂中心目前是全世界收藏最丰富的私人博物馆之一，而盖蒂基金会（The Getty Foundation）更被认为富可敌国且运行高效：自1984年以来，这个基金已经为185个国家的艺术机构提供过支持经费，总额近亿美元。

保罗·盖蒂（J.Paul Getty）是这个王国的缔造者。盖蒂家族被记载为苏格兰和爱尔兰后裔，他们的祖先从伦敦德里郡移民来到美国。在石油造就平民为豪门的时代，保罗·盖蒂在23岁就和其父乔治·盖蒂共同进入百万富豪阶层，此后有20年被列为美国首富。他为生意经常来往于欧洲和美国，在朋友的影响下喜欢上了收藏法国家具，由此开启他自己的艺术品收藏。1968年，保罗•盖蒂在马里布（Malibu）海岸边选址建了一座小型美术馆，但并非现在我们看到的白色盖蒂中心，而是盖蒂别墅（The Getty Villa）——一幢罗马式建筑，也修建在一座可以俯瞰太平洋的山头上，但里面展示的主要是保罗·盖蒂早期迷恋的古罗马和古希腊艺术。之后，他又以4000万美元成立了以艺术教育为宗旨的盖蒂基金，正是这一决定，让他和他的博物馆，与同时代的众多收藏家、私人博物馆做了重要区分。盖蒂基金运行顺利，规模越来越大，1983年他们买下了占地742英亩的白兰坞山丘，筹建一座新博物馆，并为盖蒂研究所（The Getty Research Institute）、盖蒂保护研究所（The Getty Conservation



盖蒂中心藏品：英国画家特纳画作《现代罗马——凡西诺广场》



莫奈画作《散步》

Institute）等学术机构规划场地。

知名建筑师理查德•梅耶（Richard Meier）设计监制的盖蒂中心最终落成于 1997 年底，迷人的室外花园则是艺术家罗伯特·伊尔文（Robert Irwin）的作品。新馆融合古典和现代，材质选取意大利古典建筑常用的大理石、花岗岩，明亮的白色和厚重的质感在加州阳光下形成比照，让人联想到海边的雅典古希腊神庙。但这组建筑的形式却非常具有现代感，建筑师以大面积的玻璃材质将自然光引入室内空间，和室外景致呼应而产生穿透性。

盖蒂中心主要收藏和展示中世纪至 20 世纪的藏品，大约有 450 件绘画、1000 件雕塑以及一些照片、纸上作品和手稿收藏。绘画部分收藏由保罗•盖蒂本人开始于 20 世纪 30 年代，在他去世后，盖蒂基金持续购藏补入的部分非常可观，据博物馆提供给我们的资料：盖蒂生前的收藏大约只占到目前馆藏的 16%，而现在能够展示给公众的部分，大约是馆藏总数的 75%。

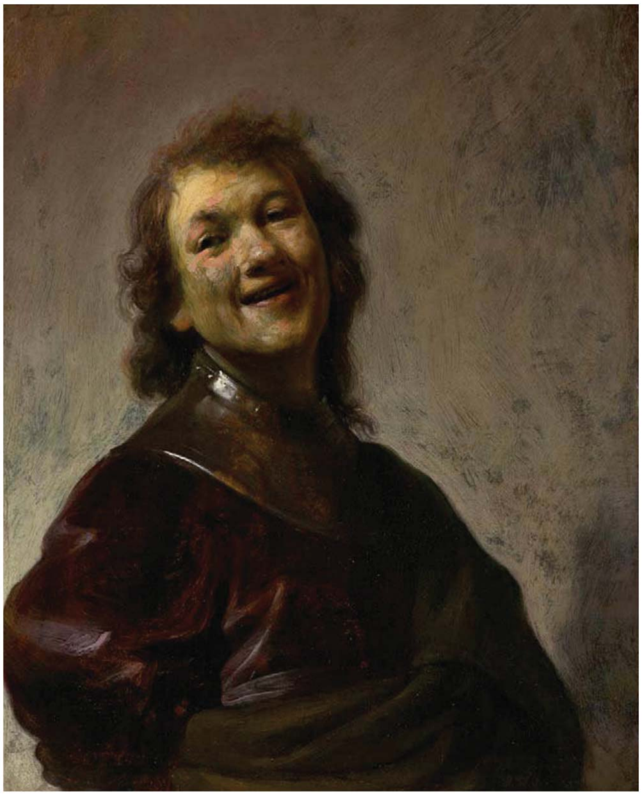
建筑群的中央区域集中了 1900 年以前的古典和近代绘画，导览员带我们按照这条线索大略走了一圈，包括意大利北部的文艺复兴风格、佛兰德地区及意大利的巴洛克风格、17 世纪荷兰绘画以及 18 ～ 19 世纪的法国绘画。印象派以及围绕它前后的象征主义、超现实主义也有不少代表作品被收藏在盖蒂中心绘画馆，比如凡·高那张《鸢尾花》。或许是名气太大，见到这幅画时反而没有倾心的感觉，我倒是被同室的塞尚的那一幅《桌边的意大利女孩》所吸引，画中人的姿态、面目都有塞尚在其他肖像画里不曾有过的柔和，构图和色彩也意外地具有古典味道。

西翼属于摄影部，拥有世界上最具价值的摄影收藏之一，盖蒂中心甚至洛杉矶这座城市都因此而成为全球极重要的摄影艺术研究中心。在这座楼里，值得细看的还有 800 件左右纸上作品收藏：素描、水彩、版画，从达·芬奇、米开朗琪罗、伦勃朗、弗拉戈纳尔，到凡·高、修拉，形成了一条非常清晰的西方艺术史线索。东翼的法国 17、18 世纪装饰艺术收藏，则是保罗·盖蒂本人的早期趣味，但无论如何，这个系列也能进入同类收藏的世界级水平。

盖蒂保护研究所

作为世界文化遗产保护领域的专业权威机构之一，盖蒂保护研究所就设在盖蒂中心，它有 11 个科学实验室，不分国界地赞助世界各国的古迹维护和研究，专家来自 17 个国家，包括新西兰、比利时、伊拉克、秘鲁、土耳其、法国、日本、英国、澳大利亚和捷克。陪同我们参观的馆方工作人员介绍，目前正在进行的两大研究项目，包括如何减少光线对脆弱艺术品的损害程度，以及出于保护和修复需要而进行的现代绘画材料研究。

虽然没有来自中国的研究人员，盖蒂和中国文物部门的合作却远早于盖蒂中心落成开放。1989 年，在时任联合国教科文组织驻华代表泰勒的介



盖蒂中心藏品：伦勃朗画作《大笑的伦勃朗》



梵高画作《鸢尾花》



提香画作《维纳斯和阿多尼斯》

绍下，中国国家文物局和盖蒂保护研究所草签协议，由敦煌研究院和盖蒂保护研究所开始长期合作：双方最初的共同研究领域是环境监测和风沙防治，后来将合作发展到壁画保护、壁画颜色监测、薄顶洞窟加固、《敦煌莫高窟保护总体规划》编制及莫高窟游客承载量研究等系列项目。敦煌研究院院长樊锦诗曾提到过莫高窟第85窟壁画保护项目，在和盖蒂保护研究所合作的7年里，专家们从对壁画进行价值评估、准备修复材料直到最后修复成功，从中找到了一套适合中国壁画保护的技术和科学的修复程序。

盖蒂研究所还拥有世界上最高规格的艺术和建筑图书馆之一，藏书多达百万册，并且和博物馆区域一样，图书馆对公众也是开放共享的，成为各国研究者的资料库。除此以外，研究所每年还会邀请12位访问学者，请他们利用盖蒂的艺术资源展开研究课题，并定期主持公共讲座。盖蒂信托（The Getty Trust）公共事务副总裁罗恩·哈特维希（Ron Hartwig）在接受本刊记者专访时说，如果存在一种“盖蒂文化”，那它就是尽己所能，不分国界地推动艺术史研究、文物保护和博物馆学的发展。

捐赠和购藏

来自其他艺术机构和私人收藏家的慷慨捐赠使得盖蒂博物馆（J.Paul Getty Museum）的馆藏品质和数量稳定提升。

作为美国西海岸摄影收藏的学术中心，盖蒂近年尤其获得不少珍贵摄影作品捐赠。摄影大师安塞尔·亚当斯（Ansel Adams）在1984年去世前，曾从自己一生拍摄的2500幅负片中挑拣出75幅作品，洛杉矶收藏家弗农夫妇（Leonard and Marjorie Vernon）从摄影家手中购藏了其中25幅，并表达其以后会将其赠与一家博物馆的意愿。2012年3月，弗农夫妇的后人卡洛尔•弗农（Carol Vernon）将25件杰作完整赠与盖蒂博物馆，与盖蒂之前馆藏的40件亚当斯作品形成了系列。我们在参观西翼馆时，从3月18日持续到6月20日的《焦点：安塞尔·亚当斯》正在展出，馆方介绍这个展览就是对这一最新赠与的致敬，也是对亚当斯去世30周年的纪念。而在之前的2011年8月，美国时尚摄影师赫伯·里兹（Herb Ritts）生前60件代表作品也刚由赫伯·里兹基金会宣布赠与盖蒂。

盖蒂有时还会得到收藏家的匿名捐赠，而捐赠者往往是出于对盖蒂中心作为艺术研究机构的尊敬和支持。在20世纪早期欧洲现代绘画领域，盖蒂中心对比利时画家恩索尔（James Ensor）的作品收藏及研究都占有重要地位：盖蒂收藏了恩索尔的系列代表作品，如镇馆之宝、巨幅油画《1889年基督降临布鲁塞尔》，并拥有艺术家100多封亲笔书信和资料照片。2012年

10 月，一位收藏家匿名赠与博物馆一批珍贵的 18 ～ 19 世纪版画，其中即包括 3 件珍贵的恩索尔版画。我们到达盖蒂中心参观时，他们正在举办恩索尔回顾展，新入藏的 3 件版画和其他 100 来件作品一起展出，其中有 60 件借展自安特卫普皇家美术馆，其余都是盖蒂中心、芝加哥艺术学院和洛杉矶郡博物馆等美国本土艺术机构的馆藏。

盖蒂每年在绘画方面也都要确定重要购藏计划。2011 年 12 月，他们的收藏名单中增加了一件法国 19 世纪著名画家马奈（Edouard Manet）的作品：《布鲁奈夫人肖像》（*Portrait of Madame Brunet*）。该画和《草地上的午餐》一样，完成于艺术家个人风格形成的 10 年，专家认为是极其珍贵的马奈早期肖像作品。2013 年 5 月，《大笑的伦勃朗》入藏盖蒂中心，该画作于 1628 年，研究者认为可能是年轻伦勃朗的第三幅自画像，其姿态和表情都有极大的视觉冲击力，超越了画面本身尺寸的局限。现在，伦勃朗这幅作品已经成为盖蒂的一件代表性馆藏。

但盖蒂博物馆在古代文物方面的购藏却给他们带来过巨大麻烦。上世纪末，盖蒂博物馆购买的一批意大利文物被意大利文物宪兵怀疑为走私出境，在瑞士提供的证据下，盖蒂前馆长马里恩·图尔被认为在了解这批文物非法背景的前提下购买了文物。2005 年，意大利以合谋走私和窝藏文物罪对图尔提出指控。与此同时，意大利文化遗产部也在 2006 年和盖蒂博物馆就其收藏的意大利文物归属权问题展开谈判。双方历经 15 个月终于达成协议，盖蒂博物馆同意将 40 件文物交还给意大利，而作为交换条件，意大利政府撤销了对盖蒂博物馆的司法指控。盖蒂信托公共事务副总裁罗恩·哈特维希对关于这一事件的提问并不讳言，他告诉我：“现在的盖蒂可以说实行了世界上最严格的购藏政策。”

（实习记者尤帆对本文也有贡献）

专访盖蒂信托公共事务副总裁罗恩·哈特维希


罗恩·哈特维希

三联生活周刊：在收藏和展览方面，我们通常提到的盖蒂博物馆和盖蒂中心是什么架构关系？

哈特维希：盖蒂信托是一个国际化的艺术机构，主要通过四个项目来运转：盖蒂博物馆、盖蒂保护研究所、盖蒂研究所以及盖蒂基金会。

盖蒂博物馆实则包括两大部分：盖蒂中心和盖蒂别墅。盖蒂中心保藏并展示了绝大部分的博物馆藏品，包括摄影、绘画、装置、手稿以及从中世纪至今的一些纸上作品。盖蒂别墅则主要收藏古文物并举办与古典艺术相关的展览。盖蒂中心同时也是盖蒂研究所、盖蒂保护研究所和盖蒂基金会的所在地。

三联生活周刊：盖蒂每年接待多少博物馆参观者？你认为参观人数是衡量博物馆好坏的重要标准吗？

哈特维希：去年有近 180 万人参观了盖蒂中心和盖蒂别墅。参观人数仅仅是衡量好博物馆的标准之一——有分量的藏品、学术性展览以及开展公共项目是同样重要的标准，一如学术研究和文物保护。

三联生活周刊：有时候我们会谈到“博物馆文化”。对于盖蒂来说，是否有一种“盖蒂文化”？

哈特维希：我想，“盖蒂文化”就是尽己所能，推动艺术史研究、文物保护和博物馆学的发展，有些工作可能是其他机构无法完成的。

三联生活周刊：在做这些事情的时候，盖蒂面临过资金问题吗？

哈特维希：盖蒂之前已经非常幸运地拥有保罗·盖蒂先生的慷慨捐赠。即便这样，在 2008 年股市下跌的时候，盖蒂基金也曾减少了 25%。在那个时候，我们做了一些必要的预算缩减，不过现在我们已经回复到 2008 年前的水平。

三联生活周刊：步入数字时代后，你认为盖蒂博物馆的运营需要做出很大改变吗？比如展示艺术品的方式以及信息传播。

哈特维希：盖蒂已经在借助数字技术增加观众对藏品的体验，并吸引他们停留。展览“艺术生活”（Life of Art）是个很好的例子：观众可以下载美术馆里的互动程序，然后在家通过 iPad 上的 APP 来进行操作。我们也借助社会化媒体，比如 Twitter、Facebook、Pinterest、Tumblr、Instagram 及其他类似媒介，用这种方式来吸引世界各个地方的人参与到盖蒂的项目中。

三联生活周刊：在 2005 年，盖蒂曾因一桩非法文物交易而被意大利政府指控。博物馆的购藏因此受到什么影响？你们是如何解决后遗问题的？

哈特维希：在 2007 年，盖蒂博物馆已经向希腊和意大利归还了超过 40 件藏品，现在与两个国家都建立了非常牢固的合作关系。事实上，我们与欧洲同行在资金支持及文物保护领域目前都有积极合作。现在的盖蒂可以说实行了世界上最严格的购藏政策。



BBC 近期播出的纪录片《大卫・贝克汉姆：进入未知世界》

贝克汉姆：一个符号的诞生

这个最初以一个“现象级进球”一举成名的球员，在后来的岁月里，成为了“现象化人物”。“贝克汉姆”是一个名词符号，他代表了时尚风潮、名人效应、商业价值与全球化——当然，还有足球。

记者 何潇

1998年，我第一次观看世界杯足球比赛，那一年有几场经典比赛，其中一场发生在英格兰与阿根廷之间。英格兰队上有几个新鲜面孔，背号为7的贝克汉姆来自曼彻斯特联队——这也是他在曼联的背号，一年前，他从“国王”坎通纳那里接过了这个传奇号码。这个名为大卫·贝克汉姆的新星，成名技是一道漂亮的“贝氏弧线”(Beckham Special)。对于英格兰，那晚开局很好。然而，下半场，年轻的7号犯下了一个错误。在与阿根廷球员迭戈·西蒙尼冲撞中，他做出了“愚蠢的本能反应”，被主裁判红牌罚下。以10人打11人的英格兰输掉了比赛，止步16强。贝克汉姆就此成为“全英公敌”，千夫所指。英国媒体将这场比赛形容为“十头雄狮和一个蠢蛋”。许多人在问：“贝克汉姆会就此消失吗？”

这个疑问在后来的岁月里得到了充分的解答。这场发生在圣埃蒂安的比赛之后，大卫·贝克汉姆出人意料地生长起来，成为全世界的明星——这，不仅是足球意义上的。16年后，当这名“全世界最具标志性的球员”坐在我的面前接受采访时，他已经完成了作为一个职业球员的全部生涯。去年5月，贝克汉姆宣布退役。在长达22年的球员生涯中，他完成了718次出场，在4个国家取得了10个联赛冠军，其中包括6次英超、1次西甲、1次法甲和2次美国大联盟；此外，他还获得了1次欧冠，2次英足总，1次西班牙超级杯冠军，2次夺得世界足球先生第二名。在英格兰国家队，他做了6年队长，代表英格兰出场了115次，成为继比利·赖特、博比·查尔顿、博比·穆尔、彼得·希尔顿之后，第五个进入英格兰“百场名人堂”的球员。

如果他是一个演员，你或许会觉得这是个“007”的不错人选，俊朗有型，且懂得收敛。与杂志和广告上的大片不同，他显得谦恭有礼、温文尔雅——这大约是一个伦敦人所秉持的英式“迷人法则”。“我想我以正确的方式被抚养长大。母亲教会我该如何去尊重和对待女性。这是成为绅士的重要部分。父母让我成为一个好人。你应该尊重每一个人，善待他人，不管他们是谁，做的是什么，不管他们是2岁还是82岁。”当我问及这位“万人迷”何为“魅力”的时候，他回答得像一个老派绅士：“以尊重和善意来对待他人，总是非常重要的。比如，为他人开门，在一位女士离开餐桌时起身表示礼貌，说‘请’和‘谢谢’。”这也是他每天教育孩子做的事，“他们常常说‘请’和‘谢谢’。这是定义一个人的一些标准”。



1998年世界杯赛上，贝克汉姆与阿根廷球员迭戈·西蒙尼发生冲撞被红牌罚下

不久之前，贝克汉姆过完了39岁生日，这意味着他很快就要进入对男性而言十分特别的40岁了。结束了球员工作以后，他忙碌如故。这一天，他作为百年灵的全球形象大使来到北京，庆祝这个独立制表品牌机械计时王牌飞行员系列腕表的发布。在北京逗留的6小时中，他要出席活动、完成采访。接着，再登上另一班飞机，飞往新加坡。“我以前总是觉得，退役了以后，就会有很多时间去做想做的事，但实际并非如此。”贝克汉姆微笑着，没有露出任何疲态。他的前队友罗纳尔多说，大卫从来没有任何糟糕情绪，“一直微笑着”。

在与他有过交集的人里，贝克汉姆获得的评价多为正面。其中最多的一条是“极具职业精神”；另一条是“大卫是一个极好的人”。齐达内说欣赏他的一视同仁：“对所有人都一样好，不论是总裁还是清洁工。”尼基·巴特说他是自己见过的最坚强的人：“大



贝克汉姆担任了百年灵手表的全球形象大使

卫不管别人说什么。”即使一贯愤世嫉俗的摇滚明星，也没有对他恶言相向。绿洲乐队的加拉格尔（Gallagher）表示，贝克汉姆在曼彻斯特踢球时，“非常讨厌他”，但在见了本人之后，便说：“他是一个好球员，一个好人。”

“如果你一直保持礼貌和善良，人们也会友善地对待你。”贝克汉姆对我说。

他穿了一套黑色西服，没有打领带。他向来讲究衣着，尽管被镜头盯了十几年，几乎没有形容邋遢的时候。在细节上，他也毫不随意。这天，他的手腕上戴着一块漂亮的百年灵古董表，穿着正装的时候，他很喜欢戴这块。穿着休闲的时候，手腕上出现的是表盘更大的潜水表。“在我还很年轻的时候，我拥有了自己的第一块表，也是百年灵。”贝克汉姆回忆起他的“青葱岁月”，“实际上，那是我买给自己的第一块腕表——那年我 17 岁。”

对于贝克汉姆，17 岁难以忘怀。1992 ～ 1993 赛季，贝克汉姆进入曼联成年队，正式开始了他的“红魔”生涯。与他同场的，是一群“弗格森的孩子”：加里·内维尔、尼基·巴特、保罗·斯科尔斯、瑞恩·吉格斯……这群被称为“92 黄金一代”的年轻人，成为 90 年代曼联传奇的中坚力量，见证了曼联“三冠王”的辉煌时刻。“在曼联，每个人的血里都流淌着职业精神，人们做的每一件事都反射着职业精神。我想这种精神，在我们这群 90 年代在曼联成长起来的年轻人身上表现得尤其突出。我们有一种融洽，一种默契，没有人能够摧毁或复制这种融洽和默契。”在后来的自传中，贝克汉姆这样写道。

这个来自工人阶级家庭的伦敦东区青年，依靠足球完成了自己及父亲的人生梦想。在他小时候，父亲与他谈起曼联队，谈起“巴斯比的孩子们”，还有温布利的欧洲杯，贝斯特、斯蒂莱斯、丹尼士·劳尔和查尔顿。“对于我还会有其他球队吗？”10 岁时，贝克汉姆进入博比·查尔顿足球学校，11 岁时，他已经出现在电视上了。这个小足球明星接到了不少球队的邀请，其中包括祖父最爱的托德纳姆热刺队，但他在等待曼联。他终于接到了弗格森的电话，如愿以偿地来到老特拉福德球场，与曼联签约——这是贝克汉姆 14 岁的生日。

1996 年，21 岁的贝克汉姆在与温布尔登的比赛中踢进了令他“一球成名”的入球。在中线处，年轻人开始起脚射门，皮球飞行了整个半场，最终完美落下，停在对方球门里。这个

不可思议的进球，被评论员称为“现象级”，在全球各地的电视台播放了无数次。在录像里，贝克汉姆露出了略带得意的表情，这种简单的喜悦，此后再也没有出现过——即使他经历了许多更值得自豪的时刻。

当我们再次回望这个“只有贝利曾经踢进过的进球”和贝克汉姆早年的比赛，或许会想起弗格森对于贝克汉姆的意见。退休后，这名传奇主帅依然在传记中说，“与维多利亚的婚姻阻止了贝克汉姆成为一个最伟大球员的机会”，他认为贝克汉姆应该做得更好。总有人提出这样的疑问：如果他不涉足如此多的场外活动，更“安分守己”，他会成为下一个博比·查尔顿吗？——然而，没有人能回答假设性问题。2002年世界杯开幕之前，英国杂志将贝克汉姆脚部受伤的照片放上封面，当全国人民将手放在上面祈祷的时候，英格兰人显然对他抱有这样的期望。

“英格兰”是贝克汉姆足球生涯里的另一个关键词。2000年，贝克汉姆被任命为英格兰国家队队长，退役后，他把这称为“职业生涯的巅峰”。在国家队，贝克汉姆经历了许多难忘的时刻——其中包括2001年，世界杯预选赛对战希腊，他凭借一粒“价值上亿”的任意球射门，将英格兰队拉进了世界杯；也包括1998年那张噩梦般的红牌，以及4年后，世界杯对战阿根廷的淘汰赛上，他通过一记点球完成的“复仇”，4年的压力终于烟消云散；还包括2006年，在帮助英格兰进入8强后，在8进4的比赛上，他因体力透支最终离场，看着队友痛失比赛，在场边流下了眼泪。“英格兰国家队一直处于我的首位，不论是在马德里，还是在这里。”

2000年，BBC拍摄了纪录片《贝克汉姆真实记录》，在片中，25岁的贝克汉姆显得非常羞怯。其中有一个镜头，是他与一群孩子对话。一个孩子问：“贝克，你能挣很多钱吗？”贝克汉姆说:“没有特别多。”孩子继续问：“有100英镑吗？”贝克汉姆笑了：“有100英镑。”此时的贝克汉姆大约想不到，几年后，自己会成为“全世界收入最高的体育明星”。

在许多人眼中，2003年从曼切斯特到马德里，是贝克汉姆的一个转折点。他的“超级印钞机”作用，也是从此时开始显现的。人们对于他的关注，从其作为球员的一面，更多地转到了他作为一个明星的另一面上。毫无疑问的是，贝克汉姆的新东家，将他的商业价值放在了竞技价值之前。皇家马德里给了他一个超过齐达内、菲戈、罗纳尔多及所有球星的签约仪式，却在场上给了他一个略为尴尬的位置。尽管在许多比赛里，贝克汉姆的表现证明，其竞技价值，并没有随着商业价值的膨胀而丧失，但这显然不是媒体最关心的部分。

职业足球是一场真人秀，比任何综艺节目都来得真切——在贝克汉姆身上，体现得尤为明显。在他14岁时，他成为曼彻斯特联队大家庭的一员，电视台便开始直播这个少年的足球梦了；接下来，年轻球员的成长被记录在每一次出场比赛里；在与辣妹维多利亚组成了“贝克汉姆一家”之后，这场“真人秀”的范围覆盖得更为广泛：他们出现在哪儿，穿了什么，有怎样的活动……其日常生活，也被做成真人秀节目播出，甚至是全球性的：在西班牙，皇马直播了贝克汉姆的入会；在中国，一家电视台对皇马中国友谊赛的排练进行全天直播；在他签约洛杉矶银河队、去往美国的时候，电视台制作了一档真人秀节目，名为“贝克汉姆一家前往美利坚”。

对于不关心足球的人，贝克汉姆像一个虚拟偶像，是媒体与广告制作的幻象。“提起我的家庭和周遭的生活，我们有时把它笑称为‘泡泡贝克汉姆一家’。在外部世界，使这个‘泡泡’保持弹力的，是关注、闲谈、摄影师及文艺作品所创造出来的名气，还有在报纸头条不断出现的我们的名字。人们把贝克汉姆夫妇的生活想象得非同寻常，狂热得几近虚幻。但我生活的基准与其他家庭是完全一样的。在这个‘泡泡’里，还有另一个‘泡泡’，使我们感到安全。我所需要的真实世界，就是与家人在一起。”在自传中，贝克汉姆这样写道。2007年，贝克汉姆加盟洛杉矶银河队，他在签约仪式上说：“对我而言，最重要的是家人，然后是足球。”

从很多方面看，贝克汉姆都是一个特别的球员。在他之前，没有任何一个欧洲一线球星，会在其职业盛年时期，选择去被称为“足球荒漠”的美国。这显然不完全是出于对其球员生涯的考虑。尽管曝光率极高，贝克汉姆从未有过酗酒闹事的花边新闻，即使有过一桩被否认的绯闻，也没有影响人们对他的热爱。与许多保持神秘、遍身雷区的名人不同，贝克汉姆非常亲和，不论是对待“粉丝”还是面对媒体。然而，向他提问是困难的——在过去的采访、传记和纪录片中，他似乎把一切都回答过了——他的人生就像一面敞开的湖水，每个人都可以凑过去，看看湖底景色。他清可见底，但无人知晓水深几许。

去年开春时，我在纽约参加时装周，彼时，维多利亚·贝克汉姆正在纽约发布她的新系列。与设计师维多利亚同样引人注目的，是与安娜·温图尔并肩坐在秀场头排的大卫·贝克汉姆。很多人去观看了这场秀——你很难分辨清楚，那些去观秀的人，是为了维多利亚还是贝克汉姆。当问起他是否乐意参加时装秀时，他的回答十分肯定。“你知道，我娶了一个成天围着时装秀的女人。”贝克汉姆笑着说，“我很支持妻子所做的事。有时我也喜欢看秀，但不会很频繁。我很喜欢时尚，但不太习惯总是围绕时尚圈。”

即使作为职业球员的职业生涯已经结束，贝克汉姆的时尚生涯依然风生水起。除了担任百年灵腕表、捷豹汽车这样高端品牌的代言人，他还拥有以自己名字命名的香水 Homme by David Beckham，以及与 HM 合作的内衣系列 HM×David Beckham。就在采访进行的前两天，他与英国品牌 Belstaff 合作的特别系列开始发售，是一个具有公路风格的机车系列。早在前几年，“贝克汉姆公司”已经成立，维多利亚·贝克汉姆的服装品牌便是这个家族企业的重要部分。“在将来，一定还会有更多类似的事情，我也很乐在其中。”贝克汉姆说。在他之后，一条新道路已经被开辟出来。C. 罗成了阿玛尼的内衣模特，内马尔出现在 Police 的广告上——许多年前，这个品牌的广告男模正是贝克汉姆。



2013 年 9 月 8 日，纽约时装周期间，贝克汉姆携小女儿观看维多利亚·贝克汉姆 2014 春夏时装秀

贝克汉姆的时尚影响，不仅在于常年盘踞型男排行榜，不时出现在时尚杂志封面，或在街拍中为全球潮人提供发型灵感，更在于普及了新风尚。“都会美型男”（Metrosexuality）是一个流行了近 20 年的词，指那些有别于传统男性的新潮男。他们拥有良好的审美触觉，关注外表并乐意花费时间与金钱在形象打理上。这个词最初由英国记者马克·辛普森于 1994 年在《独立报》上提出，而直到本世纪初，才真正流行开来。2002 年，马克·辛普森在《沙龙》杂志上发表了名为《遇见都会美型男》的文章，第一次将这个词具象化，这个标杆人物正是大卫·贝克汉姆。马克·辛普森写道：“大卫·贝克汉姆是英国最大的都会美型男，他热爱被看着，而男人与女人们也都爱看着他。”

另一个与贝克汉姆相关的词，是“全球化”。在一篇名为《像贝克汉姆一样的品牌》文章中，《时代》周刊称贝克汉姆是全球化时代、世界最知名的运动明星。文章写道：“他的面孔可以销售一切，不论是机油还是移动电话，或是日本巧克力；在泰国，和尚对他的照片顶礼膜拜；在英国，贝克汉姆与维多利亚已经取代王室成为名人文化的新主题，被大众推崇，不论男女、不分老少、无关性向。”贝克汉姆在足球外的影响，比其在赛场上的表现，更大地推动了“贝克汉姆”这一全球化品牌——这一点，在足球运动不甚流行的美国体现得尤为明显。他们不了解足球，但他们都知道英俊性感的贝克汉姆，并且热衷谈论他那高额的签约费和他的明星家庭。

作为一个成长于 90 年代的英国人，贝克汉姆不可避免地被卷进英国流行文化的卷轴：摇滚乐、时尚、王室故事、足球联赛……英国人在向世界传播新潮流。在英国流行文化全球传播的过程中，贝克汉姆成了重要的“英国符号”。英国前首相托尼·布莱尔说起一件事，发生在他的访日之旅中。“我当时在一个偏远的小城，与当地人进行交流。他们不知道我是谁。我想他们恐怕连英国在地图的什么方位都不清楚。”彼时，他非常焦急，情急之中，他说出了一个名字：“贝克汉姆”。“瞬间，他们对于英国有了概念，我们之间的联系就这么建立起来了。”这个“英国符号”的功效，在伦敦奥运会期间发挥得更为淋漓尽致——尽管，贝克汉姆作为球员在赛场上为国效力的奥运梦想，最终只化为了开幕式上几分钟的火炬传递。

2013 年，一部描写“曼联 92 黄金一代”的纪录片《92 班》被拍摄出来。在片中，加里·内维尔说：“从某种意义上说，贝克希望成为一个明星。他用最好的东西——我们在车里用普通布座套，他用真皮座套。他不希望局限在足球里，一直准备着成为一个超出足球的明星。”他后来果然成了一个明星，而且名气大得惊人。“我老担心他怎么能处理好这些，但他就是可以。他就是个能好好踢球的球员。在更衣室里，他一点儿都没有改变，贝克还是贝克。”退役后，贝克汉姆对这位老友说，最令他难过的，是人们老谈论足球以外的东西。“我希望以一个球员的身份被记住。”

“我很惊讶贝克汉姆是如何处理好这些的，尤其是，他跟我一样是个害

羞的人。”齐达内说。在法国电视台制作的一个特别节目中，齐达内担当了采访者的角色，对他的前队友贝克汉姆进行采访。这位伟大的法国球员问：“在回顾过去的时候，有什么想改变的吗？”贝克汉姆回答：“我不会改变什么，不带遗憾的生活非常重要。有人对我说，你会想改变1998年的那张红牌吗？我当然也希望一切没有发生，但如果当时没有发生这一切，我不会成为今天的我。”前世界足球先生又问：“教练与总裁，你更愿意做哪个？”英格兰著名中场队员回答说：“总裁。”

“你好，总裁先生。”——在将来，这句话或许会成为人们与这位前英格兰队长打招呼的新方式。今年2月，贝克汉姆宣布，要在迈阿密组建一支新的足球队——他将在这里建立新球场，招募球员和教练。人们发现，他当年做出的那个“不可思议”的赴美决定是富于深意的。在与MLS（美国职业足球大联盟）签约的时候，他获得许可，可以在将来，以2500万美元的价格拥有一支球队。这是第一次有球员获得这样的条件。如果一切进展顺利，“贝克汉姆迈阿密联队”将于2016或2017年在美国职业大联盟上亮相。“我希望能做一些影响美国足球发展的事。”初到美国时，贝克汉姆这样对ESPN说。从一名球员到拥有一支球队，他的角色在悄然发生着改变。

“我非常幸运，在过去的职业生涯中，踢了22年球。现在，我要开始做一些不同的事情了。如果在20年前，有人跟我说，我会拥有一支球队，我大概会哈哈大笑。”说到这里，贝克汉姆笑得十分爽朗，“现在的我，在作为球员的职业生涯结束之后，开始拥有一支球队，这种感觉非常特别。”

尽管换了赛场，困难与挑战依然存在。“我面临与之前不同的压力。目前的挑战是，确定球场的选址。”贝克汉姆说。他的双手交叉着放在前方，显得十分认真。他选定的地址位于迈阿密港，这是一个非常理想的位置，拥有迷人的海景和良好的氛围，距离著名的迈阿密热火队不过一条街。然而，就在这些天，他遇到了来自政府的阻力。“不论作为球队拥有者还是一名球员，挑战是一样的，就是要取得成功。不论你做的是什么，球员、球队老板或是球队经理，挑战都一直存在。你总会感受到‘要取得成功’的压力。”

在巴西世界杯开幕前夕，贝克汉姆去了巴西。这一次，他的身份不是球员，而是一个在亚马孙雨林中骑行的探险者。“第一次，我的生活可以不受到足球支配。”这部名为《大卫·贝克汉姆：进入未知世界》的纪录片，应BBC之邀拍摄，在世界杯开幕的前一个星期在英国首播。“在过去的22年，我一直处于‘在行程表上’的状态。现在，我不在行程表上了，这就像一种间隔年。有12天的时间，去旅行、去见我从未见过的巴西，去做从来没做过的事情，这十分有趣，也很宝贵。与朋友们一起，骑车穿越巴西，在亚马孙丛林中露营12天，真是太棒了。”谈到这趟刚刚结束的探险，贝克汉姆十分开心。

第一次，贝克汉姆来到了一个没有任何人认识他的地方。这个小村庄名为安吉丽卡，位于亚马孙丛林的入口处，只有15到20户人家。这里的居民活得异常简单，生存是他们的目的，雨林是他们的超市。“在当地部落，没有人知道我是谁——他们甚至不知道足球。我需要向他们解释，足球是什么，这种感觉非常奇妙。他们处在独特的文化中，他们不认为足球是需要了解，或被带到他们文化中去的。”在进入雨林之前，他和伙伴们路过马瑙斯。这里是英格兰队本次世界杯首场比赛进行的地方。他在这里停下了车，想到了自己在世界杯上的首次演出。“没有什么比世界杯更重要、更好的了。它可以成就你，也可以毁掉你。”贝克汉姆说。

“在我15岁的时候，我的人生只有足球。为了足球，我不得不放弃很多东西，比如朋友和社交。而15岁，正是开始探索花花世界的年纪。”在向未知世界的行进途中，贝克汉姆说，像是在聊天，也像喃喃自语。“在那时，我由一支球队养大——球队经理弗格森爵士，就像是我的第二个父亲。他们担当起了抚养我的职责，既作为一个球员，也作为一个男人。”在船上，他回忆起儿时与父亲一起踢球的场景。“父亲那时对我说，当你做出些什么的时候，告诉我——当我作为英格兰队长第100次出场的时候，他认为我做到了。”

如今，他有三个儿子和一个女儿——大儿子布鲁克林，也已经到了15岁的年纪。“人们常说儿子很像父亲，布鲁克林和我却十分不同。我在他这个年纪的时候，总是要告诉任何一个听我讲话的人：‘我将来要为曼彻斯特联队踢球。’而布鲁克林却说，他想做一名像父亲一样的球员。”在自传中，贝克汉姆写道。再过些时候，他们或许也会像当年的父亲一样，要面临选择哪支球队的问题，他们也可能会与父亲的选择不一致。假设这种情况发生，这位被曼联养大的父亲会怎样做？“我的儿子都在踢球。两个在阿森纳训练，一个在富勒姆。两个是曼联的‘粉丝’，另一个是阿森纳的‘粉丝’。我很高兴他是阿森纳的‘粉丝’，这能培养一个孩子的个性和独立性。”从他一脸轻松的表情看来，这似乎不是一个问题。

“那么，如果他们的选择是利物浦呢？”

大卫·贝克汉姆被逗笑了，他低下头去，思忖了几秒，仿佛要说些什么。最终，他抬起头来，露出一个万人迷式的微笑，没有作答——他的笑容里，依然藏着一丝腼腆。


1


2

花卉与工艺

和山茶花一样，它们真实只是无香。

记者 ✎ 杨聃

“我的年龄取决于日子和身边的人。当我无聊时，我感觉自己很老，因为您让我非常无聊，再过五分钟我马上就一千岁了。”1959 年，76 岁的香奈儿女士在接受一位年轻美国记者采访时说。她不愿意提及生年却乐于处处彰显自己的星座——狮子座。在巴黎康朋街 31 号的寓所中，书桌上摆着一幅被镀金镜框包裹的狮子画像，与之相伴的是一个花瓶，插着水晶山茶花。除了狮子，山茶花是贯穿她生活范围内最和谐统一的符号，从水晶吊灯到摆件，甚至出现在乌木漆面屏风的画笔中。这面画风繁复细致的中国屏风遮掩着客厅的入口，据说香奈儿讨厌看到门，门让她想起已经离她而去的人，或者某天必将离她而去的人。

山茶花由亚瑟·卡柏（Arthur Capel）——香奈儿第一个，也是一生最爱的情人——带入了她的生活。据说他送给她的第一束花就是山茶花。寓所里并没有保留太多有关这段感情的痕迹，除了在一部大仲马的小说里发现了他的藏书章。对了，是卡柏将她引进了文学的大门，客厅里陈列了整整两面墙的著作，其中小仲马的《茶花女》是对香奈儿影响最深的一部。

“《茶花女》就是我的一生，就是我这辈子读的所有言情小说的综合。”香奈儿告诉克劳德·德雷（Claude Delay，《孤独的香奈儿》作者）。就连观看萨拉贝纳尔主演的同名改编舞台剧都让香奈儿激动不已，有时她哭得太厉害引来观众的嘘声。与上流社会势力的女人相比，她更喜欢交际花。“交







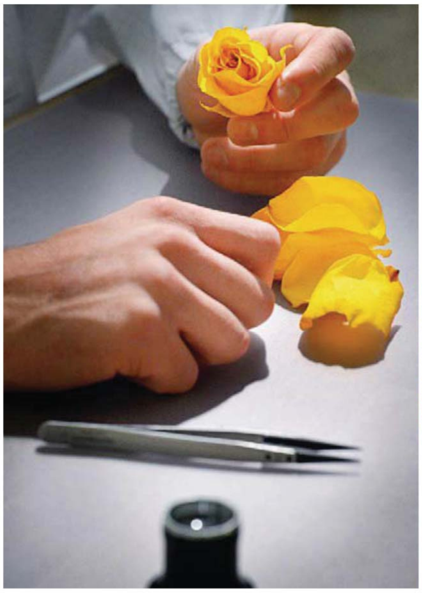
1. 芝柏表盘上立体的牡丹轮廓以七层纱线织成
2. 香奈儿与中国乌木漆面屏风
3. 香奈儿 Camé lia Brodé 腕表
4. 宝玑 Secret de la Reine 腕表
5. 伯爵玫瑰掐丝珐琅表盘
6. 伯爵玫瑰腕表制作工艺

际花让人觉得干净。道貌岸然的家庭主妇和母亲，她们闻起来很臭。”香奈儿告诉德雷，母亲去世后，他们教她亲吻没有生命的躯体，亲吻死人的嘴唇。自此，她的嗅觉就非常灵敏，以至于一丁点不洁的气味都会让她恶心。当香奈儿从一个被包养的女子变成一位商界女性时，白色的山茶花毫不吝啬地出现在她的作品里，在印花织物上，在首饰中，甚至在纽扣上。除了“无味”它们逼真至极，这在某种程度上也是忠于现实的，毕竟真实的山茶花不会在绽放时发出香气，也不会在凋萎时发出腐败的气味。

《Vogue》杂志曾评论道，山茶花为香奈儿腕表带来了好运。2013 年，Camélia Brodé 腕表获得了日内瓦高级钟表大赏最佳艺术成就奖。这款腕表将 Lesage 刺绣坊的“针画刺绣”技法应用在表盘之上，变相将高级定制与日常的行头结合在了一起。和山茶花一样，所有在腕表里绽放的花朵，它们真实只是无香，雕刻生动，珐琅艳丽。

米开朗琪罗认为雕塑是唯一能够完整呈现三维美感的艺术形态，并在创作过程中不断去芜存菁，释放作品的灵魂。制表工匠将这项艺术形式微缩到了方寸之间，而雕刻的对象也从大理石换成了贵金属。贝壳是少数被采用的材质，因为它太脆弱了，所以精通贝壳浮雕的雕刻师才能如此引以为傲。这项古老的工艺起源于希腊塔（Torre del Greco），一个坐落于那不勒斯地区的小镇。“通过对雕刻材料采用高浮雕技法来突出对比色的层次感。”宝玑雕刻师一边示范一边说明。他借助目镜等光学放大仪器，注视着钢针每一个刻化动作对贝壳产生的效果。这项工作不能由机器完成，因为刻纹深度不足 2 毫米。“其实在雕刻之前也有一系列的工序，选好贝壳后先要经过打磨，去除粗糙坚硬的表层，而后再根据设计要求切割。重要的是一旦出错没有丝毫修正的机会。”今年，宝玑将这项工艺从表盘上移出，应用在了隐秘式腕表的玫瑰花表盖上，其造型的灵感来自创于 1783 年的玛丽王后肖像画《王后与玫瑰》（*Marie-Antoinette à la rose*）。

玫瑰是被演绎得最成熟的花卉，无论是在文学里或是绘画中，甚至在当下这个话题里。因为童年而醉心玫瑰的人在时尚界有克里斯汀·迪奥（Christian Dior），在钟表界有伊夫·伯爵（Yves Piaget）。与迪奥先生母亲的格兰维尔玫瑰园相似，伯爵



卡地亚腕表花卉细工镶嵌工艺



卡地亚腕表花瓣演绎的鹦鹉羽翼



雅克德罗金箔雕花珐琅腕表

先生也有一座种满玫瑰的花园。“我首度被玫瑰震慑并激起热爱的感受迄今仍是那么鲜明。那是一种被称作香叶蔷薇（Sweet Briar 或 Eglantine rose）的野玫瑰，无拘无束地开绽于海拔 1100 米高的野地，她是如此的美丽和自信。”伊夫·伯爵先生是伯爵家族的第四代传人，这个以机芯起家的钟表制造商如今在高级制表和高级珠宝领域名声斐然。作为日内瓦园艺协会会员，他赞助了日内瓦国际新品种玫瑰竞赛（Geneva International Competition of New Roses）来润养对玫瑰的喜爱。1982 年，夺得冠军金奖的玫瑰培育名家玫杨家族（Meilland）为感谢伯爵先生一直以来对新品种玫瑰培育的支持，将其当年囊括三项国际大奖的新品种玫瑰命名为“伊夫·伯爵玫瑰”（Yves Piaget Rose）。

“你能看到这种玫瑰在绽放其 80 多片花瓣的时候，是如此的不同。”伯爵先生曾说。借由 Ms. A.Meilland、Chrysler Imperial 等玫瑰花粉，玫杨之家（House Meilland）经两年时间交叉培育的伊夫·伯爵玫瑰看起来圆润丰满，结合了内隆花（Neyron）的淡粉红色泽。为了最真实地展现伯爵玫瑰的形态，珐琅大师安妮塔·波尔谢（Anita Porchet）以自己的方式在表盘上自由绘制。她结合了掐丝珐琅与珐琅彩绘的方式，以金丝勾勒出花瓣边缘的皱褶，通过单一的玫瑰花粉红色调与光影的层级变化描绘出立体的视觉感受。而这种珐琅效果必须经由一层一层反复地绘制，烧制再加强细节绘制才得以实现。如玫瑰本身的不同种类一般，除了珐琅，在伯爵的腕表系列中还有凭借钻石镶嵌以及微砌马赛克工艺等表现的数种伯爵玫瑰。



爱马仕 Arceau Millefiori 腕表

难道只有通过丝线、宝石或珐琅等介质才能演绎出花瓣在腕表里永恒的色泽吗？在了解到花卉细工镶嵌工艺之前，答案是“没错”。卡地亚将花卉细工镶嵌工艺引入了制表领域，令鲜花脆弱的娇艳定格在表盘上。这项工程从收集花瓣并着色开始，将每一瓣花瓣置于一片纤薄的木片上，借助细工镶嵌脚踏锯将其裁切成所需的形状。在 Ballon Bleu de Cartier 花卉细工镶嵌鹦鹉装饰腕表中，蓝色和橘黄色的花瓣化为鹦鹉的羽翼翎毛，饱满的造型与质感和黑玛瑙鸟喙与祖母绿眼睛形成鲜明对比。这是花瓣“亲自”出现在腕表中为数不多的尝试，而这仅有的尝试却是充当另一种介质。

既然有“写实”的一枝独秀，就不乏“写意”的千花烂漫。有“古董蕾丝”之称的雅克德罗金箔雕花珐琅腕表重拾了失传已久的 Paillonné 珐琅工艺。在 1000 摄氏度高温炉火中煅烧的大明火珐琅表盘接近半成品时，制表师将纤细于毫发的金箔叶迅速安置于半透明珐琅上，勾勒出花纹图案。它的难度除了珐琅本身的高报废率，还在于调和金箔叶的低熔点与大明火珐琅的超高烧制温度。Arceau Millefiori 表款在视觉上与 Paillonné 珐琅工艺有异曲同工之妙。Millefiori 由意大利单字组合而成，意为“千朵花”，也指代 19 世纪圣路易水晶工坊（Cristallerie Royale de Saint-Louis）出产的千花纸镇。不得不说，今年爱马仕将这种古老的千花水晶应用于腕表的表盘及怀表的表盖之上，是在赋予传统手工艺一种新的生命延续。



芝柏表

手工打磨的珍珠贝母表盘上，芝柏表采用钩织技术将牡丹轮廓以七层纱线织成，突出立体质感。透明表背可一睹自产GP03300自动上链机芯，动力储备约46小时。



江诗丹顿

莳绘，意为喷洒的图画，是涂漆技术中最复杂的一种。江诗丹顿莳绘系列腕表表盘设计以水中动物与莲花为主题，并搭载了超薄的1003型号机芯。

帝舵表

帝舵Clair de Rose腕表采用了珍珠贝母表盘，并饰以祥云图案。以镂空帝舵表玫瑰标志为造型的中央小秒针，腕表整体的弧形设计，表冠两侧的拱形装饰均出自对女性气质的赞颂。



施华洛世奇

与法国首饰设计师莎洛克（Shourouk）一同打造的Swarovski by Shourouk手表表圈是由施华洛世奇水晶构成的花朵形状，以装饰艺术的形式打造复古格调。



文✎杨聃



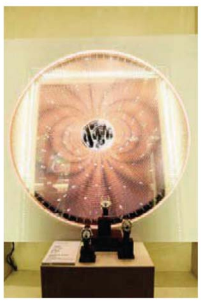




宝珀

宝珀汉斯·哈斯五十英寻大奖颁奖典礼的历届获奖名单中包括詹姆斯·卡梅隆（James Cameron)、斯坦·沃特曼（Stanton Waterman）等业内人士，今年首度迎来中国获奖者——“蛟龙号”载人潜水器，以及“蛟龙号”第一副总设计师崔维成。颁奖仪式上，宝珀五十英寻系列中的深潜器Bathyscaphe潜水腕表及挂钟被赠予潜航员及“蛟龙号”，成为专业的制式装备。







萧邦

萧邦邀请*LLND两位艺术家以L.U.C系列为题材呈现了“时间共振”展览。特展展示的一系列新媒体艺术作品，利用视听媒介多重融合的乐器以及交互装置，探讨了通过声音、频率、共振、时间与记忆等诸多主题来呈现L.U.C系列的艺术形式。



劳力士

劳力士2014巴塞尔新品登陆上海“劳力士 世·界”(The Rolex Experience)，这也是品牌全球唯一的体验中心。展览中呈现了突破性的创新陶质技术，为蚝式恒动格林尼治型Ⅱ装配全球首创的一体成形红蓝双色“Cerachrom”字圈。







雅克德罗

1775年，创始人之子亨利·路易·雅克德罗（Henri Louis Jaquet-Droz）在接受路易十六接见时，展示了三座自动玩偶，令法国国王惊叹不已。如今，雅克德罗携手瑞士洛桑贝嘉芭蕾舞团再次在凡尔赛花园呈现精彩演出。





积家

积家在上海电影节期间呈献了12款汇聚了180种珍贵工艺的Hybris Artistica超凡复杂工艺系列腕表，并将表壳侧面镌刻有“SIFF 2014”字样的Duomètre Unique Travel Time 双翼系列寰宇旅行时间玫瑰金款腕表进行公益拍卖。

力抗

源自台湾的力抗腕表推出了以游牧文化为灵感的铁木真限量腕表。12点钟植钉的造型，实则为蒙语“铁木真”字样，表盘上以元朝版图作为开窗的镂空造型可欣赏机械机芯的运行。



依波路

依波路携手代言人陈慧琳宣布在香港上市。目前，品牌拥有30多种机械及石英产品系列，超过250种款式，逾960个销售网点分布全球。







Vertu

Vertu全新Signature Touch触屏系列亮相上海，其展示空间以机舱主题呈现。“产品体验区”区域以设计、成像、连通性和音效四大主题来传达品牌的工艺及优势。

宇舶

7月1日，中瑞自贸协定正式生效。宇舶表董事会主席兼LVMH集团钟表部总裁让－克劳德·比弗先生代表钟表行业参与到中瑞经济论坛，品牌也特别推出了“经典融合中瑞自贸协定限量腕表”。





一个娃娃三个父母

或许不久的将来，把不健康的人体卵细胞 DNA 转变为正常 DNA 的新技术就会进入临床应用阶段，这样诞生的宝宝将会有一个爸爸和两个妈妈。

记者 ✎ 曹玲

线粒体替代疗法

1996 年 8 月，在美国新泽西州圣巴尔纳伯医学中心，39 岁的莫林·奥特（Maureen Ott）怀孕了。为了要个孩子，奥特花了差不多 7 年时间做试管婴儿。因为不想放弃，她最后申请参加了一个医学试验，医生提取她的卵子，向其中注射了她丈夫的精子和一小部分来自另一个女人卵子的细胞质。这个胚胎被移植到她的子宫，奥特成为第一个因为这种医学程序而成功受孕的女性。有人说这是了不起的医学进步，有人说这是人类灭绝的开始。

进入奥特卵子的细胞质包含线粒体，线粒体是一种圆形的细胞器，能够像电池一样为我们的细胞发电。线粒体拥有自己的 DNA，这意味着奥特的孩子可能会拥有三个人的遗传物质：来自父亲的 DNA 和母亲卵子的细胞核 DNA，以及另一个健康女性的线粒体 DNA。这种辅助生殖技术常常被称作三人体外受精技术，线粒体 DNA 的 37 个基因会通过卵子进入到后代的每一个细胞。如果奥特有一个女儿，注射到奥特卵子的来自捐赠者的线粒体会进

入她女儿的卵子，可能会传给女儿的孩子。

奥特是个天主教徒，她说：“作为一个人生卷进科学的人，我这样看：上帝派医生来帮助我们，帮我们解决诸如不孕之类的事情。如果我做了一些事，我只想要一个金发女孩，我会觉得这不道德，但是我尝试的是可以让我怀孕的医疗程序，我不认为这不道德。”目前人们知道，线粒体 DNA 只掌管基本的细胞功能，奥特明白只有她和她丈夫的细胞核 DNA 才会决定孩子的特征，包括体重、眼睛颜色、智力等等。1997 年 5 月，她产下一名健康的女婴。

两个月之后，她的医生雅客·科恩（Jacques Cohen）在医学杂志《柳叶刀》上发表了她的案例。很快，至少 7 家美国诊所也做了同样的注射。因为注射入奥特卵子的来自捐赠者的线粒体很少，不清楚第三者的 DNA 在她女儿细胞中到底存在多少。奥特说医生曾经测试过，没有发现任何来自第三者的线粒体，但是医生在另外两个以同样方式出生的孩子体内发现了。

当时至少有 30 名女性通过此种方式怀孕。至于来自第三者的细胞质究竟在受孕中起到什么作用，目前还不清楚；对新生儿健康有什么影响目前也不得而知，并不是所有这样出生的孩子都被研究人员追踪，他们现在已经是青少年了，行踪和健康并不为人所知。有记录的是，当初有一名线粒体混杂的婴儿被诊断出患有自闭症，还有两个胎儿确诊患有特纳综合症，这通常是一个罕见的染色体异常，其中一人流产，另外一个人工终止妊娠。

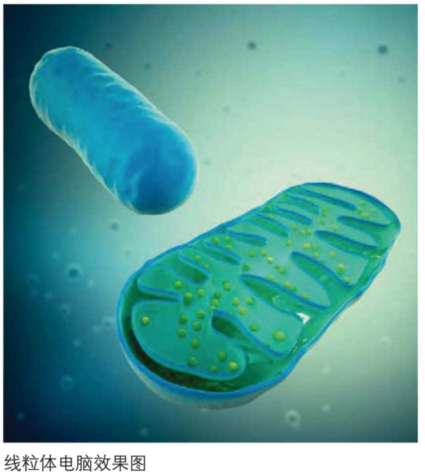
媒体把新诞生的婴儿称作“三亲婴儿”，这迫使相关机构采取了一些行动。2001 年，美国食品和药品监督管理局（FDA）通知试管婴儿机构，但凡使用包含线粒体 DNA 的第三个人的细胞质，就需要提交审查，在没有获得特别许可的情况下，他们不能再从事此类试验。

如今，数十年过去了，两个来自美国的研究小组和一个来自英国的研究小组相信他们有足够的数据来展开基于线粒体转移的新的临床试验。研究人员打算给一个卵细胞的细胞核 DNA 和另一个卵细胞的所有线粒体配对，目标是希望阻止线粒体突变造成的各种疾病。这种新技术被称为“线粒体替代疗法”，比细胞质注射更先进。其中一种做法是将母亲的细胞核移入已经抽出核物质的捐赠者的卵细胞，然后用来自父亲的精子让卵细胞受精；另一种做法是先让母亲的卵细胞受精，然后将细胞中的核物质移入已经抽出细胞核的捐赠者的卵细胞中。

2009 年，美国俄勒冈卫生科技大学的生殖生物学家舒克拉特·米塔利波夫（Shoukhrat Mitalipov）已经通过此技术获得了一对健康、活泼的雄性恒河猴双胞胎，现在它们已经 5 岁了，身体状况依然很好。米塔利波夫被称为“线粒体狂人”，他说自己眼里只有线粒体，他打算等猴子成年后对其进行生殖试验。除了猴子之外，研究人员还用体外培养的小鼠和人的卵子细胞进行了试验，他们认为，现在是开展人体试验的时候了。

在英国，根据《1990 人类受精和胚胎法案》，这种试验是违法的，国家法律禁止改变种系，但是议会今年晚一些时间会进行是否允许线粒体替代试验进行的投票。如果最终立法通过，英国会成为世界上第一个允许对受精卵进行遗传改造的国家。这是一个历史性的转折，人类将拥有可怕的未来还是进步的未来，取决于你怎么看。今年 2 月，美国 FDA 也召开会议，研究允许临床试验的可能性。FDA 收到了数百封来自公众的反对邮件，邮件说：“这太奇怪了。”“如果同意，你们是在追随希特勒的脚步。”

而那些竭力要求实施线粒体替代疗法的科学家不断指出，有些担心毫无根据。这并不是允许人们设计婴儿以符合他们理想中的特征，事实上，它和老式的繁殖具有同样的风险和不确定性。很难讲争议是关于技术还是 DNA 的神圣不可侵犯性，我们是否因为害怕跨越种系而制止一个能够改变人类生存的技术？



线粒体电脑效果图

俄罗斯轮盘赌

大约 20 亿年前，单细胞生物是地球上唯一的居民。线粒体是一个独立存在于大自然中，能够自主生活的细菌，直到后来它找到进入另一个细胞的方式，于是两个细胞融合在一起，构成复杂的生命形式。所以，每一个线粒体都有属于它们自己的基因组，不过这些线粒体已经不再独立生活，很多与独立生活相关的基因慢慢丢失，现在只剩下了 37 个基因。线粒体帮助这个细胞利用氧气把食物转化为能量，氧气在当时是一种大量在空气中出现的新的气体，对大部分原始生命来说是有毒的。于是线粒体成为细胞的能量工厂，当我们停止呼吸，我们的线粒体就停止工作，我们的细胞也停止工作，于是我们死亡。

线粒体 DNA 并不遵循传统的遗传法则。我们知道，细胞核基因组含有两条分别来自父亲和母亲的染色体，

可是线粒体基因组则完全来自母亲的卵细胞，因此线粒体是从母系遗传角度研究人类进化的重要工具，就像Y染色体是研究父系遗传的工具。研究人员追踪了世界上很多人的线粒体DNA，追溯到一个假设的线粒体夏娃，这是一位生活在20万年前的非洲女性，是人类的共同祖先。随着时间的推移，当夏娃的女性后代迁移到欧洲和更远的地方，她的线粒体DNA通过不引起疾病的方式突变。



美国生殖生物学家米塔利波夫通过线粒体替代疗法获得的雄性恒河猴双胞胎

事实上，线粒体突变似乎是在某些特定环境下获得了代谢优势：比如，居住在两极的人们经过自然选择，最终拥有的线粒体DNA类型比生活在热带的人多，生活在高海拔地区的人拥有的线粒体DNA类型比低海拔地区的人多。线粒体DNA的类型也与疾病有关，比如癌症，或者个人特征如肥胖、运动能力和寿命等等，尽管这并非明显的因素。一些研究表明，线粒体能发出和接收来自细胞核的信号，从而影响基因表达，对线粒体进行干扰能够中断通讯，增加人类基因库的线粒体问题。还有研究人员称，如果供体和受体的卵子具有相同的线粒体DNA类型，交换线粒体相当于血型匹配的输血。

上世纪60年代人们才发现线粒体，1988年两个研究小组揭示了线粒体DNA突变能够致病。随后的研究确定了上百种线粒体疾病，主要涉及到受损的能源生产细胞，会影响体内任何系统，导致耳聋、失明、肌无力、认知障碍、心脏病、肺和肾功能衰竭、糖尿病、死亡等等。约4000人中就有一个被诊断出患有线粒体疾病，但是由于症状如此不同，医生认为更多的情况下会被误诊。最近的一项研究表明，每200个人中就有一个人拥有天生的线粒体突变，这可能会让他生病。

基于一些目前还不太清楚的原因，线粒体基因组的稳定性要比核基因组差很多，线粒体基因组DNA发生随机突变的速率比核基因组大约快1000倍。一个女性的卵子拥有成百上千的线粒体DNA，随机分布到发育中的体细胞。每个细胞包含多个拷贝的线粒体DNA，其中突变的比例，出现在身体的什么部位，会决定出现什么症状。

遗传疾病的表达是多样的，经常违反人们已知的遗传学。在实际情况中，这意味着一个携带线粒体DNA突变的女性，即便她只有轻微的听力受损，也可能会生出一个失明或癫痫的孩子。一些遗传学家使用“俄罗斯轮盘赌”这样的比喻来描述女性卵子里的线粒体DNA突变，以及她得到一个有健康问题的孩子的概率：要么脑袋开花，要么虚惊一场。

这个领域的研究者，很大程度上是因为见多了各种线粒体疾病才坚定了自己的决心。据《自然》杂志报道，英国该技术的开创者道格拉斯·特恩布尔（Douglass Turnbull）医生很大一部分时间都在接诊患有可怕疾病的患者，这有时候会让他感到无助。

一位名叫莎伦·伯纳迪（Sharon Bernardi）的病人让特恩布尔感到了前所未有的沮丧。莎伦已经失去了3个孩子，这些婴儿都是在出生之后就夭折的。他们出生之后，血液里很快就会产生出大量的酸，导致酸中毒。第四个孩子爱德华的健康成长让她倍感欣慰：“爱德华不断带给我们惊喜，从最开始能坐起来，能爬，直到14个月时开口说话，带给我们很多的欢乐。”爱德华大约2岁的时候从楼梯上摔了下来，然后就出现了癫痫发作的情况。1994年4岁的爱德华被确诊为利氏病，这是一种累及中枢神经系统的疾病，因为遗传了DNA发生突变的线粒体而患病。医生告诉莎伦，爱德华可能最多能活到15岁。在爱德华之后，莎伦又失去了3个孩子，她的家族一共像这样失去了11个孩子。

特恩布尔至今还记得自己当时绝望地说：“不论我们做什么，都帮不了他们。”这种绝望也促使他决定开发线粒体替代技术，从而阻止更多类似于利氏病这样的先天性疾病患儿出生。

2011年3月，21岁的爱德华死于利氏病，尽管如此，他的情况还是比医生预计的要好。莎伦一直在尽力为他提供一个正常的生活，让他上学，和同学去郊游、恋爱等等。莎伦拒绝用吸管给爱德华喂食，直到他20岁时无法正常吃东西为止。爱德华每况愈

下，痉挛、手臂僵硬、无法运动，最后只能坐在轮椅上。莎伦说，除了最后10周，爱德华的生活状况都还不错。她说："这种技术对我已经帮不上什么忙了，但是能够帮助像爱德华那样的孩子。"

科学版"大白鲨"

两年前，英国政府召开相关研讨会，他们随机挑选了一些公民学习了线粒体替换技术，然后让其讨论其中的哲学问题。大部分参与者最后的态度是，如果能证实其安全性，他们表示"广泛支持"。今年2月，美国FDA也召开了一次开放性会议，目的是告知未来潜在的监管评审和行动。两位致力于新技术的科学家展示了他们的工作，说服公众而非FDA临床试验合乎科学以及合乎伦理。

《纽约时报》记者记录了会议当时的情景，持不同观念的专家议论纷纷。比如："如果我们批准了一种改变种系的情况，就会变得很难阻止修改核基因组。""这些操作的目的不是治疗有病的人，我们讨论的是对未来孩子和未来的后代进行的激进试验。""把细胞核移入一个掏空的卵子是转移了2万个核基因，并非37个线粒体基因。如果遗传上设计一种加入一个基因的西红柿，它被称为转基因西红柿。那么，这个新的个体是一个转基因人。""允许制造来自3个或者更多父母的遗传物质的人，将会打开一扇改变人种的大门，制造《变种异煞》中那样的人类，瓦解人类的个性和共性。"

"面临这么多危机，我们可能会犯很多错误，你需要有一个压倒性的理由来进入这个领域。"塔夫斯大学公共卫生及社会医学副教授希尔登·克日姆斯基（Sheldon Krimsky）说。他认为，冒着种系交叉的风险来得到一个孩子并非足够的动机。而费城儿童医院的线粒体专家玛尼·福尔克（Marni Falk）则认为："繁殖有巨大的驱动力，对于有线粒体疾病的人来说这不公平。"美国康奈尔大学医学院附属纽约长老会医院的线粒体专家道雄平野说，很多不是育龄期女性的病人对这个技术也非常感兴趣，这为他们提供了希望，自己的后代或许能够避免这些疾病。

除非人类尝试一种新的医疗程序，否则就很难知道它到底有什么影响。在普通的药物试验中，剂量可以按比例缓慢增加，如果出现严重的副作用试验可以停止。而线粒体替代技术将把第三者的线粒体DNA永久保留在后代的每一个细胞中，所有无法预见的风险将会被这个未来的个体承担。理论上，危害可能会在这些孩子人生的任何一个阶段出现，这使得权衡潜在的利弊风险困难重重。

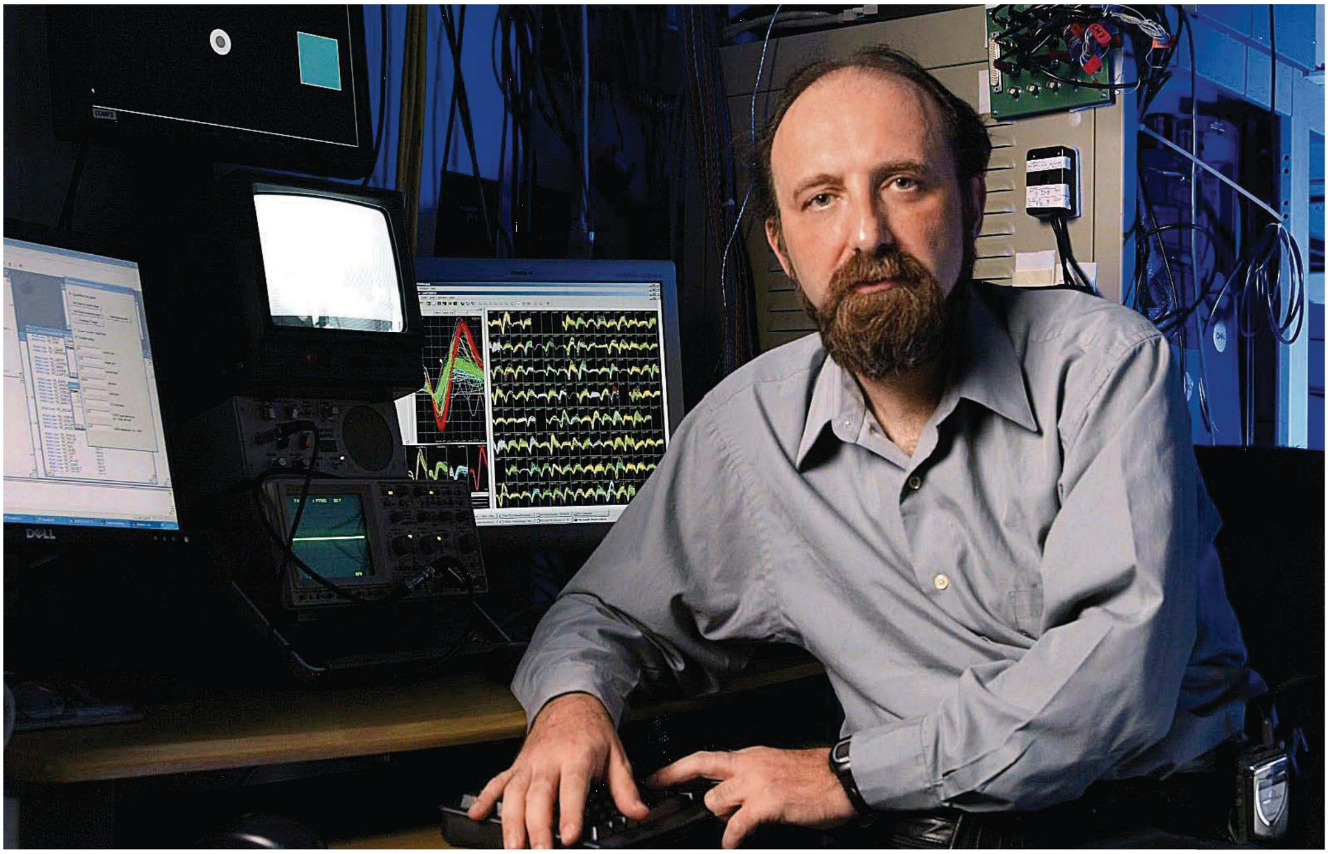
已经有科学家提出了切实的安全性问题。德国图宾根大学的进化生物学家克劳斯·莱恩哈特（Klaus Reinhardt）担心核基因组与线粒体基因组不兼容。核基因与线粒体基因都是保证线粒体正常行使功能必不可少的要素，莱恩哈特认为二者之间存在共同进化的关系。多项研究也已经发现，小鼠、果蝇以及其他生物的线粒体置换试验会导致呼吸、认知、生育等方面的问题，比如线粒体置换的小鼠在走迷宫试验中表现更差。莱恩哈特表达了他的担忧，认为目前还没有足够的安全性数据表明该技术可以进行人体临床试验。随后，米塔利波夫等科学家提出了反对意见，他们认为这种试验选择的交配动物其实绝大部分都是近亲繁殖的，所以会出现很多问题，但是人类却不存在这种情况。

米塔利波夫还提出理论，我们越老，细胞中的线粒体产生能量的效率越低，如果把大龄不孕女性卵子中的线粒体替换掉可能会让卵子恢复活力。而反对者认为这样的理论是没有根据的，担心他会给想要孩子的大龄女性以虚假的希望。

还有一些人担心尚未正式上路的技术被用来设计婴儿，比如更聪明的孩子，拥有更让父母满意特征的孩子。2009年，美国国家公共电台的记者理查德·哈里斯（Richard Harris）进一步推动了这样的想法，他说："这可能会打开用人们认为的优秀品质，通过遗传工程改变人类血统的大门，这就是所谓的优生，令很多人反感。"但是从生理上来说，线粒体替换技术并不能保证婴儿的任何特征，也不能像细菌DNA插入玉米基因中，从而制造出抗虫的作物那样修改或者设计基因。那么，我们究竟害怕的是什么？

这让人想起1975年的美国加州阿西洛玛会议，会议讨论了体外重组DNA研究中的潜在危险。那是研究人员第一次试图改变DNA，更特别的是，还要把不同生物体的DNA重组在一起来建造一个新的生命形式。致力于生物伦理学的非盈利机构哈斯汀中心（Hastings Center）的联合创始人威拉德·盖林（Willard Gaylin）于1977年在《新英格兰医学期刊》上撰文："阿西洛玛变成一个科学版的'大白鲨'，公众感到又刺激又害怕。"最终，研究人员进行了DNA重组，新技术给人类带来了很多益处，对生物学和医学产生巨大影响，同时并没有像人们当初担心的那样，出现致癌的超级细菌。

更为严谨的科学家希望看看使用这种技术产下的好几代试验猴的健康状况如何，他们同时也希望对人卵细胞试验进行更多安全方面的研究。对此，米塔利波夫非常失望。他说："我可不想再回去做十几二十年试验，虽然我们能这么做，但是在这十几二十年间，每年都会有成千上万的患儿出生，给他们自己，以及他们的家庭带来无尽的痛苦。"如果英国率先得到批准，他将把试验室搬到英国，尽快用这项技术帮助无数有需要的家庭。



美国杜克大学神经科学家、重新行走项目首席研究员米格尔·尼科莱利斯

脑控外骨骼

脑子一动，机器就会实现你的想法。21 世纪，科幻能否变成现实？

记者 曹玲

2014 年 6 月 13 日下午，巴西圣保罗体育场世界杯开幕式上，数十亿人见证了一幕奇迹：一位高位截瘫的男子开出了 2014 巴西世界杯的第一球。

这位幸运儿名叫朱利亚诺·平托，今年 29 岁。他采取站姿，用右脚将足球踢出。“我们做到了！”美国杜克大学的神经科学家、重新行走（Walk Again）项目的首席研究员米格尔·尼科莱利斯（Miguel Nicolelis）忘情欢呼。

为了开出这一球，下半身毫无知觉的平托完全靠自己的大脑来操作穿在身上的机械外骨骼设备。头盔里的传感器接收他的脑电波，通过背上背包状的电脑将脑电波转化成数字化的行动指令，然后让外骨骼稳住球员身体，当球员发现脚和足球接近时，想象着用脚去踢它，300 毫秒之后，大脑信号就会命令外骨骼上的机械脚踢球。

平托是在过去一年中接受培训使用外骨骼的 8 名患者之一，这些受训者表现出色，其中一位用大脑驱动外骨骼向前迈进了 132 步。不过遗憾的是，当平托踢球时，电视工作人员的注意力并没有放在他身上，导致这一过程没有被很好地记录下来，为此遭到人们的诟病。

包裹平托的机械外骨骼最早出现在科幻小说中，是一种能够增强人体能力的可穿戴设备。电影《钢铁侠》中的钢铁衣就是机械外骨骼的典范，《异形》、《黑客帝国》、《机械战警》中也纷纷见到外骨骼的身影。外骨骼能帮人们跑得更快、跳得更高，能携带更多更重的东西，帮助人们在战场、建筑工地或者其他危险之地生存下来，也能帮助残疾人重新获得运动能力。

“人们将会淘汰轮椅。”尼科莱利

斯信心满满。只要动动脑子，机器就会按照你的想法运转，这听起来是件多么美妙的事情。正因为研究超前，巴西媒体上一些科学家责备他的计划过于草率，花费昂贵，联邦政府应该把有限的研究资金投给脚踏实地的创造而非如此超前的科学。与此同时，一些美国研究人员担心他承诺得太多、太快，将会遇到挫折。

“事实上，得到一个大脑信号来完成任务比人们想象的要容易。我可以在一个有很多电噪音的公共场所给你戴上一个电极帽，10 分钟内你就可以发送一个有思想的可靠信号。如果来自大脑的信号被用来对一个非常聪明的外骨骼提出要求，让它走、踢，并不能说是技术上的飞跃。”尼科莱利斯的同行、斯坦福大学研究人员克里希纳·谢诺伊（Krishna Shenoy）说，“如果来自病人大脑的信号能够精确控制外骨骼的每条腿何时以及如何移动，当病人行走和移动身体来踢球的时刻，能够用思想控制整个身体保持平衡，才是一个惊人的进步。”

“尼科莱利斯可能喜欢刺激，这可能会让人不那么谨慎。”但是谢诺伊并不把它当作鲁莽的标志，“我认为他可能倾向于过度承诺，以此来激励自己和团队。”

如今，大脑控制的假肢是神经科学中最热门的领域之一，也被称为神经假肢。2012 年 12 月，美国匹兹堡大学的研究人员在医学杂志《柳叶刀》上发布了一个案例：53 岁的女性伊尔曼（Jan Scheuermann）因遗传性神经组织退化导致颈部以下瘫痪，研究人员在她脑中植入一个很小的电极，通过 15 周的训练，伊尔曼做到了对周围一个机械臂的完全控制，她能够在三维空间内控制机械臂，使用它抓住并移动物体，或者堆放几个塑料锥。

这个机械臂本身就是工程学奇迹，它的手和手指几乎可以做所有真实的动作。虽然动作很慢，有时有些迟疑，但仍然令人吃惊，毕竟伊尔曼只是通过“想”来控制它。机械臂花费了美国国防高级研究计划局（DARPA）超过 1 亿美元，此机构一直资助一些领先且潜在应用价值很大的尖端科研项目，某些研究项目甚至还被人误认为是科幻小说。

尼科莱利斯认为他会比美国匹兹堡大学的研究人员做得更好。他在巴西圣保罗长大，因为阿波罗登月计划的激励而成为科学家。在他眼中，通过神经假肢把瘫痪的人解放出来，就是 21 世纪的登月计划。他 27 岁离开巴西赴美留学，认为自己必须回报祖国。巴西政府授予他 2000 万美元进行研究，世界杯上展示的只是计划的一小部分，另外一大部分是在圣保罗的一家医院建立一个神经机械康复和研究中心。

数十年的研究使得尼科莱利斯成为脑机接口领域的世界顶级专家。这是一种新型的人机交互方式，通过脑电采集设备采集相应的脑电信号，提取特征进行分类，然后将不同的思维活动与不同的指令，比如鼠标的上下移动等结合起来，实现人脑和外部设备的通信，比如打字、开灯、驱动轮椅等。巴西世界杯上，帮助平托实现踢球动作的技术就是脑机接口。

自 1929 年，德国神经病学家汉斯·伯格（Hans Berger）第一次记录到了大脑活动的证据之后，人们就开始利用脑电图对大脑活动进行分析，脑机接口技术应运而生。在过去 20 年，关于脑机接口的研究飞速增长，根据全世界最大的摘要和引文数据库 Scopus 搜索引擎，结果显示关键词是“脑机接口”的文章在 1991 年只有 2 篇论文，2011 年是 897 篇。

尼科莱利斯说：“神经修复学将会因为两种类型的进步而取得巨大飞跃。”一种是通过捕获更多的神经元信息来促使更快、更自然的运动。目前，人类患者使用的电极栅能够捕获大约 100 个神经元的电信号，尼科莱利斯和杜克大学的同事已经将这个数字推高到 500，此外，他们还在一个猴子的大脑中植入 4 个电极阵列，能够同时记录将近 2000 个神经元。“如果能同时记录 2 万或 3 万个神经元，运动的流畅性会更好。”

另外一个关键是触觉反馈，不仅能用大脑意念来控制假肢的行动，还能感受到假肢上传回的感觉。“不知道地板在哪儿你就不能行走。”他说。假肢上的传感器最终将进入大脑，类似当脚触及地面时，大脑对肢体的位置提供重要反馈。

2011 年，尼科莱利斯的团队成功让猴子通过神经元来控制虚拟环境中自己化身的运动。他们向一只猴子的大脑中植入了两组微型电极，一组位于运动控制中心，另一组则安放在处



高位截瘫的朱利亚诺·平托凭借机械外骨骼设备开出 2014 巴西世界杯第一球

理左前肢物理触觉的躯体感觉皮质中。猴子看不见、听不到、摸不着虚拟环境，它能接收到的唯一信息来自植入脑中的电极对神经元的刺激。通过第一组电极，猴子能够在一张电脑屏幕上控制一条虚拟的假肢，并用手触摸由不同“材质”制成的虚拟盘子。其间，第二组电极向大脑的感觉中心释放了一连串的电脉冲，低频脉冲表明这是一种粗糙的纹理，高频脉冲则代表了一种细腻的纹理，猴子很快就学会了辨识这种差别，如果辨识正确它就能得到果汁。

他们发现，只需要4个训练步骤便可以使灵长类动物辨别不同盘子的纹理，即便在屏幕上打乱虚拟盘子的顺序也是如此。他们随后将电极移植到另一只猴子的大脑中负责处理下肢触觉的区域中，最终得到了相同的结果。在这个研究中，猴子并没有从正常感觉中获得任何信息，只是通过电极获得随机的神经元刺激活动。

美国芝加哥大学的神经学家斯利曼·本斯麦艾（Sliman Bensmaia）对此评价：“这一成果显然是脑机接口研究领域的一座里程碑。感官反馈是做任何事情的关键。”即使像拿杯子这样的简单动作也需要大量的反馈，才不会捏碎或者让杯子滑落。本斯麦艾指出，这项研究刚刚起步，一条生物学手臂要接受无数的信息，除了材质之外，还有温度及其在空间所处的位置等等。

尼科莱利斯说，尽管这些猴子都已成年，但其大脑的运动和触觉区域仍然具有令人惊讶的可塑性，它们看到自己控制一个假肢，几分钟之内便认为这个虚拟假肢属于自己。虽然不清楚猴子到底感觉到了什么，但这确实是一种人工创造出的感觉，把虚拟的手指和大脑直接联系了起来。他说：“大脑正在创造第六感。”

2013年2月，尼科莱利斯通过网络把两只老鼠的大脑连接起来，当一只老鼠按操纵杆，另一只老鼠做出同样的动作。这两只老鼠距离很远，一个在美国杜克大学，一个在巴西的实验室。他还试图把4只老鼠的大脑连接起来，让它们通过网络分享信息，称之为“大脑网络”。在另外一个试验中，尼科莱利斯给两只猴子各一半移动机械臂的信息，这就需要它们交换信息从而移动机械臂。


颈部以下瘫痪的伊尔曼使用机械臂吃巧克力

关于猴子的研究非常成功，但是针对人类的研究不容乐观。到目前为止，只有两个研究小组发表过在人类瘫痪者大脑中植入电极来控制神经假肢的报告，除了上述的匹兹堡大学研究小组，还有一个是美国布朗大学的研究小组。布朗大学的研究小组让两位完全瘫痪的患者通过思维活动打开电子邮件、电视机，进行假肢控制等简单操作。其中一位15年来都无法使用自己手臂的妇女，能用机械臂端起装有咖啡的瓶子喝上一口，然后把瓶子放回桌上。

布朗大学的首席研究员约翰·多诺霍（John Donoghue）说：“如今的脑技术，就像试图从一架飞艇上倾听地面上足球场中的谈话那样模糊不清。要想真正了解大脑里的活动，如今需要用手术在大脑中植入一个传感器阵列。”除了他所说的有创方式，脑机接口技术还有无创方式，无创方式隔着颅骨采集脑电波，和直接采自大脑内部的神经信号相比，非常微弱和模糊，很难达到植入式脑机接口的控制准确度和速度。但是由于电极植入手术存在一定的危险性，一定程度上限制了有创方式的人体试验开展。

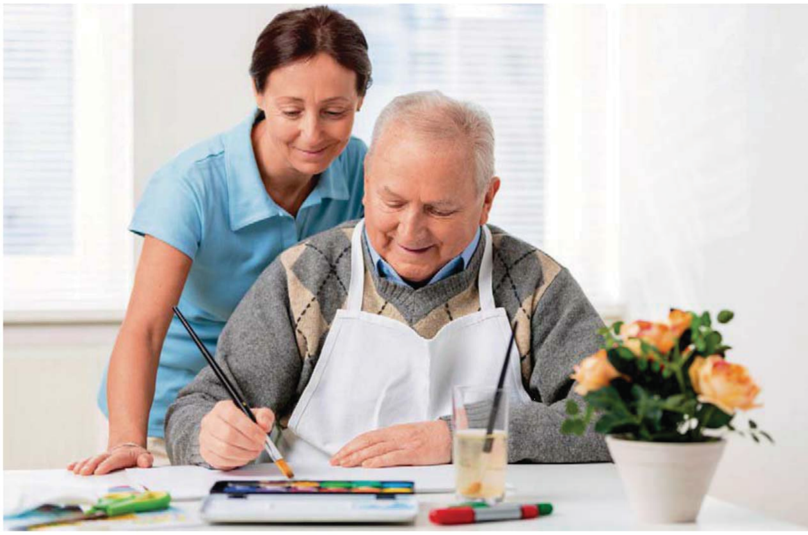
尼科莱利斯最初也打算使用植入电极的方法让残疾人在世界杯上开球，但是后来他研究了其他小组发表的侵入性试验后，觉得不值得冒这么大的风险，所以选择了通过头皮脑电图来获得信号的方式。在接受《科学》杂志采访时，他说：“我们有更好的脑电图运算法则，以便让它做得比之前预想的更多。”

除此之外，神经假肢的猴子试验一直比人类试验表现更好。尼科莱利斯解释，猴子的大脑和人脑有很大不同。人脑的大小是猴脑的15倍，猴脑只有人类拳头的一半那么大；猴子的颅骨和大脑之间的空间和人类有很大不同，人脑中电信号更容易移动，更可能丢失，这可能是猴子表现较好的原因之一。

世界杯过后，尼科莱利斯又开始了他的猴子研究，希望脑控外骨骼有朝一日真正帮助残疾人获得新生。目前在欧美，一些公司已经开始向截瘫病人销售装配运动感应器的外骨骼，售价在5万～10万美元，但是它们并不能直接通过大脑来控制。尼科莱利斯表示，脑控外骨骼技术走向成熟可用，还需要等待10～20年。

痴了就迟了

文 ✒ 袁越



痴呆（Dementia）是一种非常可怕的疾病，这种病常见于老年人当中，所以经常被称为老年痴呆。这是一个笼统的说法，具体病因多达100多种，其中最常见的是阿尔兹海默氏症（Alzheimer Disease），约占老年痴呆病例总数的三分之二。

科学家很早就知道阿尔兹海默氏症的病因是脑细胞大批死亡，但一直不知道原因。病理解剖结果显示，患者大脑内出现了大量β-淀粉样蛋白（Amyloid-beta），它们堆积在脑细胞之间，形成了极具特征性的斑块，足以成为医生们做诊断的证据。

进一步研究发现，患者体内的β-淀粉样蛋白的氨基酸顺序和正常人没什么两样，差别只是三维结构有所不同。大家知道，蛋白质是由20种氨基酸按照不同的顺序首尾相连而成的长链分子，不同的氨基酸顺序决定了蛋白质的三维结构，而不同的三维结构才是蛋白质之所以能够行使不同功能的关键所在。那么，同样的氨基酸顺序为什么会导致不同的三维结构呢？这个问题直到上世纪80年代才得到了解答。美国加州大学旧金山分校的斯坦利·普鲁斯纳（Stanley Prusiner）教授通过对疯牛病的研究，发现了朊病毒（Prion）存在的证据。这种病毒完全由蛋白质组成，没有DNA或者RNA等遗传物质。如果一头牛吃了含有朊病毒的食品（比如疯牛的脑组织），就会被传染，最终变成一头疯牛。

普鲁斯纳教授通过一系列设计精巧的实验证明，朊病毒的氨基酸顺序和正常蛋白质一样，只是三维结构不同而已。当它和正常的蛋白质接触后，会诱导对方改变三维结构，变得和自己一样，再去诱变下一个正常的蛋白质。朊病毒就是依靠这个方式传播疾病的，不需要DNA的参与。

普鲁斯纳教授的这项发现曾经引起过很大争议，但科学研究结果最终证明他是对的，他本人也因此而获得了1997年的诺贝尔医学或生理学奖。受到这项成果的启发，脑神经科学家们仔细研究了β-淀粉样蛋白的生理行为，发现它和疯牛病的朊病毒非常相似，也是通过这种方式在患者脑内传播的。两者的区别在于最初那个病变的β-淀粉样蛋白来自自身的某种突变，目前尚未发现传染的证据。

β-淀粉样蛋白的传播和多米诺骨牌非常相似，都是通过接触传播的连锁反应，只是前者的反应速度比后者慢而已。骨牌倒下很容易，再站起来就难了，这就是为什么最近几年所有的抗阿尔兹海默新药的临床试验都失败了，受试者的脑部损伤程度太过严重，一般的药物手段很难挽回的原因。进一步研究发现，早在阿尔兹海默氏症患者出现症状之前的10～15年，脑细胞就已经开始死亡了。换句话说，老年痴呆症状一旦被发现，无论多么轻微，都已经太晚了，病人已经错过了治疗的最佳时机。

于是，不少科学家把注意力转移到了早期诊断方面。最好的办法当然是开颅检查，但难度太大。一个来自澳大利亚的研究小组发现人的视网膜上也能检测出早期的β-淀粉样蛋白，这就避免了开颅的麻烦。该研究小组的领导人肖恩·弗罗斯特（Shaun Frost）博士在上个月举办的阿尔兹海默国际研究大会上宣布了这一成果，他认为视网膜上的神经细胞是和大脑相通的，大脑中出现的病变可以在视网膜上检测出来。

这个方法尚处于研究阶段，如果将来证明确实可行的话，将从根本上改变老年痴呆症的诊断和治疗模式。



德国物理学家奥托·斯特恩在实验室里工作

旋转的粒子

文 苗千

“旋转”是一个常见的动作，这个动作容易实现，也容易被感知，但是当旋转进入到微观领域，一个微观粒子旋转起来，又会有怎么的效果呢？这就和很多其他的微观现象一样，要受到量子力学的支配，从而变得令人捉摸不透。一个不停旋转的微观粒子对于物理定律和宏观世界有何影响？物理学家们现在仍然在研究这些问题。

对于旋转最直观的理解可能就是地球围绕着太阳运动，同时，这个近似于圆球形状的行星还在进行自转。无论是地球的公转和自转，都随时影响着地球上的生命而很容易被人类感知和理解。正因为如此，在一个世纪以前，当物理学家首次探明原子的内部结构，发现了外围的电子和原子核的存在，当时以卢瑟福为代表的很多物理学家都以各大行星围绕太阳进行公转来类比原子内部电子围绕原子核运动的方式。在这个原子模型中，原子核居中，电子有固定的轨道，沿着一个椭圆形轨道运转，俨然就是一个微型的太阳系。

这种略显粗糙的类比方式很快因为量子力学的发展而显得不再合适。这些亚原子粒子，并不是简单地被缩小了无数倍的小石子，它们具有奇异的量子性质。而此时再去思考微观粒子自身的旋转——“自旋”，就会带给人们更多的迷惑——如果这种现象不能与宏观世界中行星的自转相类比，那么粒子自旋的本质是什么，这种永不停歇的运动又是源自何处？近百年来，物理学家始终在探索粒子自旋的奥秘。

1922年，汉堡大学的物理学家奥托·斯特恩（Otto Stern）和沃尔特·盖拉赫（Walther Gerlach）在法兰克福进行了一系列经典的在后来被称为斯特恩－盖拉赫实验的测量实验，他们让一束粒子通过非均匀的磁场，观察它们的偏斜，却惊奇发现了这束粒子

分裂为两束，这说明这些粒子自身带有不同的量子化的角动量，而且这些粒子似乎在永不停歇地旋转。在几年后，荷兰裔美国物理学家乔治·乌伦贝克（George Uhlenbeck）和萨穆埃尔·古德史密斯（Samuel Goudsmit）共同提出了电子自旋的假设，才解释了这个实验现象。现在，无论是量子理论还是化学研究，电子自旋都处于最基础的地位，电子自旋的概念已经成为物理学和化学研究的基础。

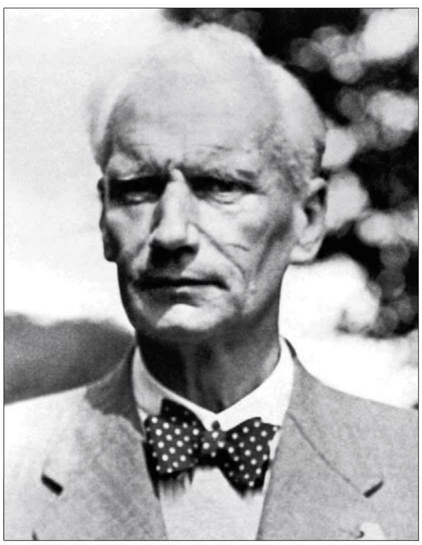
并不是只有电子才具有自旋，微观粒子都具有量子化的自旋，其中费米子（Fermions）具有分数倍普朗克常数的自旋，而玻色子（Bosons）则具有整数倍普朗克常数的自旋。质子作为一种费米子，与电子一样，也具有1/2普朗克常数的自旋，质子的自旋与它所携带的电量和它的质量一样，已经成为它自身的属性之一。这些年来，物理学家们一直在追问，这种永不停歇的自旋到底从何而来？

质子具有内部结构，它是由三个夸克粒子组成，而这些夸克粒子之间由胶子传递的强相互作用维系在一起。因为夸克粒子自身也具有1/2的自旋，因此，物理学家们一开始怀疑，质子的自旋正是来自这三个夸克粒子，其中两个夸克粒子的自旋量相互抵消，这样，剩下一个夸克粒子的自旋外在也就表现为整个质子的自旋。但是这种理想化的猜测随后被证明不大可能，在1987年进行的一次实验中，物理学家们测量夸克粒子的自旋量在整个质子的自旋中所占的比例，结果显示，夸克自旋为质子自旋所贡献的自旋量只有25%，也就是说还有很大一部分的质子自旋找不到来源。这迫使物理学家们把目光转向质子中的维系夸克粒子聚合在一起的胶子上。胶子是一种玻色子，它具有整数的自旋，很有可能来自这些粒子的自旋是质子自旋的来源之一。

想验证一种猜测，最终需要实验的证实，这就需要质子在某种特殊的自旋状态下相互对撞进行检测。2014年7月4日，来自阿根廷布宜诺斯艾利斯大学、美国布鲁克海文国家实验室和德国图宾根大学的科学家们共同在《物理评论快报》（PRL）杂志上发表论文《质子中胶子的极化证据》（*Evidence For Polarization of Gluons in the Proton*），报告了他们利用美国布鲁克海文国家实验室的相对论性重离子对撞机（Relativistic Heavy-Ion Collider）进行自旋极化的质子对撞实验，进而发现胶子的自旋对于质子自旋产生影响的证据。

相对论性重离子对撞机可以使自旋极化的质子相互碰撞（欧洲核子中心的大型重子对撞机则没有这个功能），而质子内部的组成部分胶子又将直接参与对撞，在这种情况下，如果胶子确实对质子的自旋量有所贡献，那么不同自旋情况下的质子相互对撞，对撞的结果应该有所不同，也就是说，胶子对于方向有所选择。根据相对论性重离子对撞机的实验结果显示，质子的自旋性质确实会影响质子间相互对撞的结果，这也就证明了，胶子的自旋对于质子的自旋角动量确实有所贡献。而同时另一组科学家，“NNPDF”合作项目的科学家们也通过另外一种方式证实了这一发现。

胶子是一种玻色子，它具有整数的自旋，很有可能来自这些粒子的自旋是质子自旋的来源之一。



德国物理学家沃尔特·盖拉赫

科学家们首次证实了，胶子的自旋确实对于质子自旋有所贡献，但是这还仅仅是一个开头。胶子的自旋究竟怎样影响质子的自旋，这一点还不能确定。如果胶子的自旋仍然不能涵盖除了夸克外质子其余的自旋量，那么其余的部分只能来自夸克和胶子之间相对的自旋了。想要进一步探究质子自旋，就需要进行更大型的实验。计划在布鲁克海文国家实验室修建的电子一离子对撞机，就有可能在未来完成这个任务。另外，正如人们不能生硬地通过太阳系内行星围绕太阳运转而去类比电子围绕原子核运转一样，人们也不能因为“自旋”这个单词，就如同地球自转一样，去把这些亚原子粒子想象成一个个极其微小的、不停旋转的小球（这种情况下粒子表面的运动速度会超过光速，违反相对论）。

物理学家们至今仍然在探索亚原子粒子的本质，在低能量状态下，电子被认为是一种点状的、没有内部结构的基本粒子，这种费米子具有1/2的自旋；而质子则是由夸克和胶子构成的一种复合粒子，它具有复杂的内部结构，是一个有多个基本粒子构成的受量子力学支配的复合体，无法被简单描述。而无论是哪一种粒子，也都不能认为它们是真的在“旋转”。探索自旋的本质，仍然是一处物理学研究的活跃领域。

（本文参考了《科学美国人》杂志的报道）

那些“欧洲势利小人”创造的纪录

文 张斌



“大房子”因曼联战皇马迎来 10.9318 万名球迷

密执根大学的体育场容量为10.9901万人，号称美国最大，世界第三大，有“大房子”的绰号，声名显赫。体育场是大学橄榄球队的主场，但从不拘泥于此，今年冬天，NHL联盟冬季经典室外赛，漫天飞雪中，10.5491万人到现场观战，成就新纪录。几年前，“大房子”还搞过一场大学生室外冰球赛，马马虎虎也能吸引10.4173万人到场。最不可思议的是，2013年密执根大学橄榄球队主场迎战天主教大学，校方声称11.5109万人在现场观战，创造了美国大学生橄榄球现场观众之最。不对啊，不是容量才10.9901万人嘛，我想现场恐怕不碍事的地方都站上人了，兴许“挂票”还没有计算在内呢。

“大房子”也办足球赛，一来就是豪门对决豪门——曼联战皇马。当下不是大学生橄榄球赛季，场地草皮一团糟，据说那球滚起来都费劲。球星们抱怨，但是丝毫也不影响球迷们因为热爱与激情制造纪录，这样所谓的国际冠军赛，居然现场观众数达到了10.9318万人，轻松超越了保持30年的美国足球比赛现场观众人数纪录，原纪录诞生于玫瑰碗体育场，巴西与法国对阵的洛杉矶奥运会足球决赛——10.1799万人。

还记得克林斯曼在美国队世界杯悲壮出局后的慷慨陈词吗？“足球已经在美国取得蓬勃发展，在社会的各个层面都能感知到，我们要充分利用这一优势。”没错，世界杯期间，美国掀起的足球热潮，确切地说是美国国家队的热潮一再刷新电视收视的新纪录，一场世界杯赛的影响力已经赶上了一场NFL在周日晚间精心布局的核心赛事了，美国球迷购买世界杯门票的数量仅次于东道主巴西人。美国成为彻头彻尾的足球消费国度了。唯一让有识之士愤懑的是，不知如何将国家队如海洋般澎湃的支持者群体汇入到自家职业联盟（MLS）的河道之中，让联赛的球场可以轻松坐满。

任何一项运动都渴望可以得到美国市场的垂青，全球化时代以来的足球热烈拥抱着美利坚。20年前，曼联与皇马就曾在美国有过一次表演，吸引到9.4194万名现场观众。三年前，又是曼联与巴萨的一场表演赛，一举创造了华盛顿地区历史上现场观众人数最多足球比赛纪录——8.1807万人。此番，参加国际冠军赛，曼联要奔波多地，范加尔痛批东家不该向商业利益低头，在赛季前安排如此之多的“友谊赛”，辱没豪门职业风范。范帅实在不明就里，足球既然是生意，那就时常要向商业逻辑低头吧。这一番美国行，与罗马一战，球迷5.4116万人；再战国米，6.1238万人，场场满座。最高票价245美元，停车费少说45美元，搭上半天时间，美国球迷够澎湃，那些“本土足球价值论者”将如此狂热追逐欧洲豪门球队的美国球迷冠以“欧洲势利小人”的绰号，讥讽他们是足球假行家，不爱自己球队，移情海外。

“欧洲势利小人”并非仅仅是美国才有，全球化已经将足球的国境线一再消融，“势利小人们”要的是这个星球上最好的足球享受，忠诚与立场也就不该强求了。美国市场中独一无二的欧洲底色，让传统的衔接自然顺畅，文化的多样性又让各色球队都能找到自己安身之所，上赛季NBC转播英超收视率最高的比赛都不可思议地与斯旺西队相关。今夏，名次平庸的斯旺西队也有自己的美国市场计划，在芝加哥设立训练营，再来两场比赛，日子也很不错的。这一个夏天，美国要上演50场足球友谊赛，原本被认为潜力无穷的中国市场则是屈指可数，两相比较，我们也才刚上路吧。

加沙的“非对称”战争

文✎宋晓军

当地时间8月2日上午9点30分，巴以之间停火72小时的约定再次被火箭弹和迫击炮弹划破。上午我接到电视台的电话，让我对此事从军事上进行评论。我评论的结论是，加沙这场军事上的“非对称”战争，源于双方的政治期望值都过高，在双方军事手段没有穷尽之前，实现真正意义上的停火很难。

我之所以这么说，是因为两天前，美国国会在休假前参众两院一致通过了国防部向以色列提供2.25亿美元“铁穹”反火箭系统的援助这一新闻。当天是双方交战的第24天，根据美国战略与国际问题研究中心（CSIS）统计，以色列战机对巴方进行了3577次打击，造成了1328名巴方人员死亡，约7000人受伤；而巴方共向以色列发射了2753枚火箭，以方有59人死亡，约400人受伤。截至当日，以军有1.6万人在加沙正在试图摧毁32条地道。

从这组数字我们就可以看出，双方的军事手段是：以色列的空袭（炮击）+“铁穹”拦截系统+地面部队与哈马斯的地道+火箭弹。很显然，在双方这些军事手段之间是有“非对称”性的。首先是“铁穹”与火箭弹。据以色列情报部门估计，哈马斯有约1万枚火箭弹，如果以火箭弹命中人口密集区的概率是20%算，用6万～10万美元一枚的“铁穹”拦截哈马斯剩余的火箭弹显然是不可能、也是不划算的。这也是以色列为什么要派军队进入加沙用人工摧毁藏匿在地道中的火箭的真正原因。那么这些火箭弹为什么如此难以摧毁呢？原因就在于哈马斯自2009年以军发动“铸铅行动”后，用了350吨混凝土打造了复杂的地道网络。

有关哈马斯地道网络的现代化程度及隐蔽性、坚固性，已经有了很多的报道。甚至美国著名安全撰稿人哈里斯（Shane Harris）8月1日在《外交政策》杂志网站上撰文认为，哈马斯“现代化”的地道网络已让全球最优秀的以色列情报系统失灵。说到这儿，不能不说一下火箭弹的构成和储存。简单说，批量生产的制式火箭弹由两部分构成：一是机械加工部分，二是火药和火工品部分（包括炸药、发射药和引信）。由这两部分组装为战斗部和火箭部，最后合成为火箭弹。历次战争表明，战争时期即使动员一切能生产弹药的企业投入生产，都不可能保证战争的使用。这就要求火箭弹生产适应长期储存的需要。首先要保证炸药、发射药与弹壁金属可靠隔离，防止发生化学反应；火箭弹零部件要进行防腐处理确保不会被锈蚀；火箭弹组装前的整体部件尽可能地采取密封措施。现在的问题是，这一轮巴以用军事手段达成政治目标的“博弈”中，哈马斯的“新式”火箭弹到底有多少是在“现代化”的地道网中进行组装、储存和做好发射前准备的？

8月3日停火失效后，以色列总理内塔尼亚胡做出了“强硬”的表态，同时以军对200个可能是“研发和藏匿武器”的目标进行了袭击。这些信息表明，以色列认定哈马斯的地道里还藏着更多的“火箭的秘密”。而美国一方面敦促双方举行“开罗会谈”，一方面向以方援助“铁穹”的做法，显然对巴以的这场“非对称”战争的进程也有过精细的评估。多用些“铁穹”可以降低军人进入加沙摧毁地道透支的“人道主义成本”。而以色列最担心的是，哈马斯地道里还存有能打到特拉维夫的远程火箭，因为那里即使有“铁穹”拦截也要关闭国际机场。而特拉维夫国际机场的关闭，对以色列经济的打击将是难以估量的。所以，内塔尼亚胡政府坚决回绝了“开罗会谈”的邀请。



8月1日，在加沙地带南部边境地区执行任务的以色列士兵为坦克装载炮弹

《理想国》汉译辨正

“苏格拉底说，他们的对话像风一样，吹到哪里是哪里，读者也不妨随之飘流：先让这本书的细节打动你，让它的艺术打动你，最终让它的思想和精神境界打动你。如果你真在这本经典著作上花了时间和精力，它不会使你失望。”

主笔 薛巍



1



2



3

1. 古希腊哲学家柏拉图

2~3. 王扬和他的译作《理想国》

英国哲学家伯纳德·威廉斯说：“西方文学中有相对的古典，还有一些绝对的古典，后者永恒界定了高度古典的风格。柏拉图和亚里士多德界定了一种古典的哲学风格——宏大、威严、全面的哲学风格。这两位哲学家过去始终引人入胜的原因不仅在于人们敬慕他们无可置疑的敏锐性、洞察力与想象力，人们还相信，他们拥有宏大整合的体系抱负。”我们普通读者只能通过译本来阅读《理想国》，印第安那大学古典学博士王扬说：“现有的一些《理想国》译本多半以19世纪末牛津大学教授卓维特的英译本为底本，其中个别版本参考或部分采用了哈佛大学出版的‘洛厄布古典丛书’中邵瑞的译本，其实这两个英译本本身都比较陈旧，在语言和文体方面与原文都有较大差距。”王扬在印第安那大学学习了13年，他根据布尔奈特校勘、牛津大学出版的希腊文本《柏拉图作品集》翻译了《理想国》。这是我们第一个按照标准希腊语编辑本翻译的全译本。

三联生活周刊：《理想国》大约有多少个英译本？有没有哪些被认为是标准译本，比如艾伦·布鲁姆的译本？

王扬：美国国会图书馆收藏了30多个英译本，普林斯顿大学有26个英译本，从18世纪的版本开始至今，应该说这些都是经过了长期和大量筛选的结果。艾伦·布鲁姆的译本第一版出版于1968年，第二版出版于1991年，时隔25年。我们在两版前言中可以看出，他参考了“洛厄布丛书”中邵瑞（Shorey）的译本，参考了德国Schleiermacher的德译本，以及法国“布德丛书”的一个版本。可能在七八十年代，布鲁姆的英译本在美国

大学中比较流行，也许从那时起，有人把它看作是“标准”译本。

1992年另一个由戈如贝（Grube）翻译的版本开始盛行，至今发行量远大于布鲁姆的译本，翻译质量不次于布译本。其实，布译本出现后，学界有不少人对布鲁姆本人的教育观和哲学观有质疑，发现他的这个译本（尤其是注解和书后的“解释性短文”）中存在“政治偏见”，因此，美国大学生所用教材中常见戈如贝以及其他更新译者的版本。如果说，布译本真是“标准”，那么最近20年中出版的新译本岂不都是多此一举？如果论文字的精确性，有好几个新译本比布鲁姆强。如果拿布鲁姆的英译本当底本，将其翻译成汉语，汉语译者一定会遇到很多问题，布译本本身存在的问题不说，英语和汉语之间的差距较大，“误读”屡见不鲜。语言在变化，翻译亦应该不断进步，有关这点我在《〈理想国〉汉译辨正》的引言中做过解释。

三联生活周刊：柏拉图这本书英美一般译作“共和国”，“理想国”是意译的书名，在汉语学界也曾被译为“王制”，它的原意到底是什么？你为何决定沿用“理想国”这个书名？

王扬：希腊文书名是个抽象名词Πολιτεία（Politeia），含义比较丰富，它的词根是πόλις（城邦）。古希腊历史学家希罗多德和修昔底德用这个词时，多半指一个城邦公民的权益或邦籍。在雄辩家德谟斯忒涅斯的演说中，它指公民的生活和事业，或称城邦居民的公共生活。戏剧家阿里斯多芬曾用它来指一个城邦领袖的政治生涯或指城邦政府。在柏拉图的著作中，这个词的哲学含义较强，字面意思是城邦的形式或政体。相比之下，军事家、文史学家色诺芬用这个词时就用得比较具体，直接指“城国”或“全体公民”。书题中“理想”一词应该被理解为“根据理论或凭理性阐述或创建的‘城邦’”，因此这一书名的确切含义应该是“理想的城邦制度”。应该指出，此处的“国”字特指一个城邦为单位的公民体制，而不是我们现代人所说的“国家体制”。苏格拉底曾做过这一重要的区分。他说，城邦指一个城市（πόλις），而由几个或许多个城邦组成的东西不能称作“城邦”，而只能被称作其他什么东西。他没有说“国家”，《理想国》中所讨论的是“城邦”而不是“国家”。

拉丁文Res publica的字面意思是“公共事业”或“共和制”，其中名词res的原义为“东西”或“财富”，此处的意思是“体制”，而形容词publica的意思是“公共的”或“公民的”，前后加起来相当于英文中的Commonwealth一词。罗马人就曾一度这么称自己的政治制度，而那时就开始含有我们现代人所熟悉的“国家”概念在内。在西塞罗的政治演说中，这个词语的出现频率相当高，专指当时的罗马共和国。把拉丁文Res publica直接翻译成英文的Republic属传统做法，同源词，当然无可非议，但我觉得，严格说，它和柏拉图《理想国》中所说的πόλις和πολιτεία不能混为一谈，因为前后的本质不同。正如希腊文πολίτης和拉丁文civis（公民）对应，πόλις以及πολιτεία和拉丁文的civitas（城邦、城邦体制）对应。

三联生活周刊：茱莉亚·安娜斯在《古典哲学的趣味》中说：“至少在美国的图书馆，《理想国》及相关著述被摆放在政治科学书架上，而不是摆在哲学史部分。但书中对理想国家的描述仅占该书的一小部分。”

王扬：根据国会图书馆的图书分类法，柏拉图《理想国》通常被划为“政治学”（Political Science），谈论的主题内容为“正义”、“国家理论”、“乌托邦”等。它的各种译本以及有关它的评论被编在JC71档。如果是希腊文以及原文的版本、校勘、评论、注疏、索引、词典等，包括原文－译文对照本，这样的图书资料一律被编在古典文学类PA3279-PA4333，与Politeia希腊文本有关的资料也都在此。柏拉图的其他“哲学”著作，包括全集、译本以及评论之类的书籍，通常放在哲学类B350-B398，因此读者也可在这里找到《理想国》的译本和资料。一个作者，一本《理想国》，可在图书馆内占三个不同地方的书架，岂不是很有趣，这种分类系统当然有不少缺点，此处不必多说。

三联生活周刊：《柏拉图理想国剑桥指南》中有一篇文章，题为“《理想国》第一、二卷中的聪明人和机灵鬼”，《理想国》中是不是有许多“不易被人发现的暗示、幽默、玩笑、趣闻”？

王扬：我想是这样。《理想国》既是优秀的哲学著作，也是优秀的文学著作，这点在西方被学界公认。即使第一次接触《理想国》，读者也一定会立刻被它丰富多彩的形式所吸引。除了戏剧般的对话外，这里还掺杂着故事、演讲、诗歌、辩论、审判、间接问答、场景描写、人物勾画、心理分析等。谈话气氛始终非常活跃，许多幽默有趣的地方常常出现在呼唤语、发誓语、奉承语中，出现在表达语气的虚词中，出现在句子结构中，出现在文学典故中，甚至出现在动词的时态、情态、语态的变化中。这些似乎都属于“不易被人发现”的地方。比如，第三卷中，苏格拉底谈到某人为了一些价值很小或根本没有价值的东西喜欢和人打官司，把大部分时间消磨在法庭中，以为法官能为他做主。苏格拉底的这段话最后有个修辞性疑问句：他不知道这有多高尚、多美好，如果他能为自己安排好生活，不靠惯于打盹的法官？此处“惯于打盹”的原文是现在分词νυστάζοντος，这一时态强调经常性、同时性或伴随性动作，“惯于打盹”，“正在打盹”，“一直在打盹”。换言之：如果法官心不在焉，总喜欢打盹，你刚开口诉讼，他就感到累，你振振有词，

他昏昏欲睡，你能把自己的案子、利益、前途交托给这样的法官处理吗？原文的含义丰富灵活，翻译成现代语言容易失色。学习古典语言的一大好处就在这里，它能帮助读者看清古人的写作特点和风格，并比较充分地掌握原文的含义。我在《〈理想国〉汉译辨正》中列举了许多这样的例子，对原文的修辞和文体风格、汉译文的差别做了比较具体的分析，我想，读者也许可从那里搜索到一些“不易被人发现”、带有讽刺或幽默的妙笔。

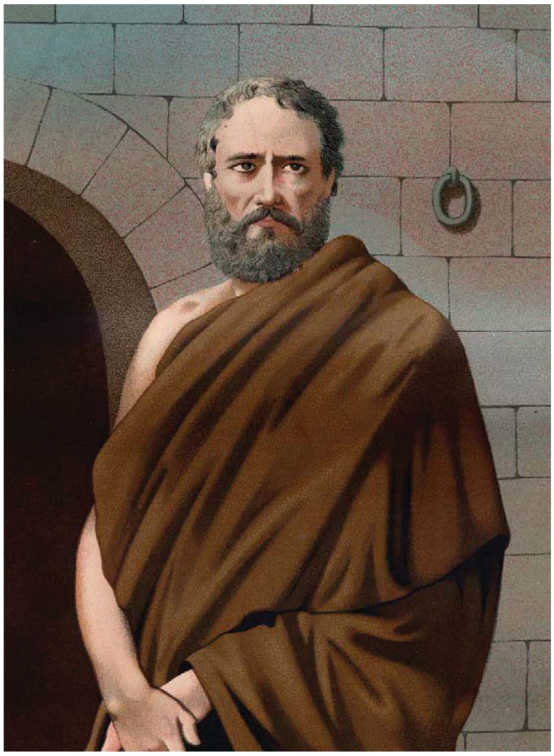
三联生活周刊：*初学者该如何阅读《理想国》？*

王扬：如我在“译者前言”中提到，柏拉图的这本书不是写给专家看的，对现代大学生来说，熟悉这本书的文字、内容、思想、风格、精神境界或许要比掌握柏拉图的“理型论”（Theory of Forms）或苏格拉底的“真正意图”更为重要。其实，年轻人甚至可把这本书当作文学作品来欣赏，慢慢读，随着对话的进度，一行一行地往下看，注意上下文的连接和过渡。苏格拉底说，他们的对话像风一样，吹到哪里是哪里，读者也不妨随之飘流：先让这本书的细节打动你，让它的艺术打动你，最终让它的思想和精神境界打动你。如果你真在这本经典著作上花了时间和精力，它不会使你失望。

三联生活周刊：*你翻译《理想国》大概用了多长时间？还有没有相关的翻译计划？*

王扬：前后约用了4年的时间。我白天在图书馆工作，自己搞翻译一般利用清晨或夜晚，周末时间多一些，翻译进度总的来说比较缓慢。

我一直想翻译卢克莱修的长诗《论万物的本性》，尽管国内已有方春书的译本。从拉丁文过来，一句对一句，这样的工作似乎值得一做。在西方，人们谈到伊壁鸠鲁主义通常有两种不同的联想：其一，与美食、烹调、感官享受密切相关的快乐原则；其二，



古希腊哲学家苏格拉底

原子论。卢克莱修用诗歌形式来阐述原子论，把诗歌的部分称作是蜜糖，把哲学的部分称作是药剂。他说，如同人们给孩子喂药，如果在杯口先涂上蜜糖，孩子就会不知不觉在吃蜜的同时把药剂喝到肚里。世界的本质是什么？我们凭什么去认识它？认识了以后，我们又如何用它来指导生活？伊壁鸠鲁的哲学在诗歌的装潢下也许可读性会很高。

三联生活周刊：*你是怎样走上学术翻译之路的？*

王扬：我22岁考入北京外国语学院的英文系，那是我学术道路的开端。在那以前，我曾“三次”下农村接受过再教育。第一次是小时候到苏州南园某片山芋地抓蟋蟀，我们十来个孩子因不懂事，糟蹋了庄稼，被当地农民抓住，上了绑，被送到市内大公园南面的公安局分所，关在寺庙里，写了悔过书后当天被释。第二次始于1970年，干部下放，我和妹妹随父母去了吴江金家坝西村，我当时是14岁，在农村读中学，寒假、暑假、农忙季节参加劳动，挣工分，前后三年。1973年我和妹妹随父母回城，在吴江中学读完高中，毕业后自己一人回金家坝插队落户，又是三年，直到1977年高考恢复。我12岁开始学英语，全家下放时，爸爸妈妈为我买了一台“凯歌”牌半导体收音机，跟着上海电台的广播英语节目学，一直没停，完成了初级、中级、高级班的课程，法语也是那时候开始学的。当时学英语并没有想到考大学，也不知道英语有什么大用场，学外语如同学拉小提琴，只想循序渐进，走向上的道路。

在北外时，我主修英语，第二外语是法语，学习条件当然非常优越。然而，最令人难忘的是老师们对我们的辛勤扶植和栽培，以及同学们的相互关心。五年时间，四年本科，一年出国预备研究生兼助教，我读了不少英文或英译著作。听老师说，一年读上几十本原著，语言水平会提高一截，从此以后，这话一直伴随着我。学术需要靠持久的积累，一个人学习外语也同样如此，没有工具，要为自己增添工具，没有条件，要为自己创造条件。第一次赴美学习是在1983年，学校是弗吉尼亚的威廉－玛丽学院（College of William and Mary），主修英美诗歌，两年时间，获硕士。毕业后，我回国自愿报名到新疆大学任教，为期两年，想学拉丁文和古典文学的念头是在那时出现的，引发点是一张名叫《布兰诗篇》（*Carmina Burana*）的古典音乐唱片，上面有一组中世纪寺院僧人用拉丁文写的诗歌。

80年代，美国印第安那大学有当时全美最有名的比较文学系，因为是

多专业跨系单位，研究生的主修领域相当广，几乎想学什么就可学什么，博士生的学习时间较长，平均在8年，比其他系博士生学习时间长一倍。我入学时并没有任何拉丁文、希腊文的基础，一切从零开始，我选择主修西方古典语言与文学，从此走上了古典学的道路。第一年，比较文学系里有一个同学加朋友名叫肖驰，是人民大学的教师，著有《中国诗歌美学》（1986年）一书，令我钦佩，他激励我学习西方的古典诗歌，因为这在国内是一大空白，我至今难忘。

我的第一个拉丁文教授是拉马戈（E.Ramage），第一个古希腊文教授是纳戈尔斯（B.Nagels），本科生两年的语言基础课程研究生一年学完。我每学期在古典学系平均选两门课，共10年，四年500号以下的（本科生）课程，六年多的研究生课程。美国大学使用学分制，博士应完成的学分一般为60个，我在印第安那大学光从选课一项获得的学分是132个，这还不包括写论文时所得到的学分。学习古希腊文、拉丁文和学习别的语言不同，大家都从零开始。不管从中小学校开始，或从大学开始学，都是这样，这不同于外国人在美国学习英美文学或中国学生在美国大学学习中文。可惜，国内大学至今还没有为本科生设立西方古典学系，还不能主修四年古希腊文和拉丁文。

我在印第安那大学学习了近13年，也许有些读者会问，我哪来这么多的资金，学费、生活费怎么付？从1988年初一直到我离开印第安那大学，我一直在大学图书馆工作，因属于大学职工，领薪学习，免交学费，最后几年开始在古典系教课，系里为我另加一笔工资。资金一直没成问题。一边工作、一边学习，人稍微辛苦一些，但这算不了什么，三四十岁的我仍能吃苦耐劳，如同在田间干活的老农。也许昔日在农村受到的再教育锻炼了我，培养了这副身子骨。似乎世界上的好多东西往往就是这样，年轻时做过专利公司职员的爱因斯坦曾说：“可数的东西并非都有价值；有价值的东西并非都可数。”

我的导师里奇教授（E.W.Leach）曾是古典系的系主任以及美国古典学协会的主席（2004～2006年）。在她的指导下，我以研究卢克莱修教诲诗《论万物的本性》获得博士学位。毕业后，她又推荐我到美国南方的罗耀拉大学任古典学讲师，教古希腊语和希腊文化。除了上面提到的两位拉丁文和希腊文启蒙教授外，富兰克林教授（J.Franklin）、隆戈教授（T.Long）、汤姆森教授（I.Thomson）、克里斯特教授（M.Christ）、巴农教授（C.Bannon）都在我脑海里留下了深刻印象，不仅在学术和教学方面，而且在各自的性格特点方面。我曾问过里奇教授，如果再从头开始，她攻读古典学时会加强哪方面的学习？她说：历史和德语。拉马戈教授以研究古罗马历史和讽刺文学而著名，见我对奥维德的诗歌感兴趣，想选修某某教授开的“奥维德研究”课程，他说，奥维德有什么可研究的？隆戈教授在一次学术会上讲演，不带讲稿，题目是“爱情与古希腊文化”，劈头盖脑，第一句话竟然是：古希腊根本没有我们现代人所说的爱情。随后他分析和阐述了古希腊人的爱情，说得头头是道，令人感叹。汤姆森教授有一次应邀去波兰作学术报告，报告可用拉丁文写或英文写，原打算用拉丁文，后来想想不对，因为波兰学术界拉丁文水准极高，朗读拉丁文当然没问题，可是，如果听众用拉丁文问我问题，汤姆森说，我怎么办，我可对付不了，干脆用英文写算了！

接近论文答辩时，汤姆森教授开玩笑对我说，给你出这么一道题：我们都应邀来参加荷马的宴会，请你回答为什么。要回答这个问题，考生必须列举大量例子，分析和阐述荷马的文学遗产，勾画古希腊文学中的传统与创新，证明文学的交织性和传承性。

三联生活周刊：古典学在国外大概是一个什么性质的专业？它跟Philology（语文学）是什么关系？对国内大学教育有何启示？

王扬：古典学（Classical Studies）在西方大学里是核心课程，教学领域在于教授古希腊语和拉丁语及其古典作品、文学史（广义）、版本学、修辞学、韵律学等。这和国内中文系中的“古代汉语研究”有点相像，不过有跨国性，涉及的领域比较广，而且和其他院系的关系比较密切。Philology是“语文学”，从前通常指“古典语言学”，现在可用于任何民族语言，不分古代和现代。按我个人看，如果在国内开设“西方古典学系”，让感兴趣的大学生、研究生选修古希腊文和拉丁文，一定会大有成果。坦白说，学习西方古代语言，中国学生和西方学生的起点差别似乎不大，如同学习数学、物理之类的科学语言，都得从零开始。在这么一个领域里搞上几年、十几年、几十年，有什么不好？正如我的一个老师（印第安那大学）常常在自己招引学生的课程“广告”中写道：如果你想学点“某种具有永恒价值的东西”（something of permanent value），那么就请你选这门课，阅读修昔底德《历史》的希腊原文。

> “似乎世界上的好多东西往往就是这样，爱因斯坦曾说：‘可数的东西并非都有价值；有价值的东西并非都可数。’”

（《理想国》，柏拉图著，王扬译注，华夏出版社2012年版）

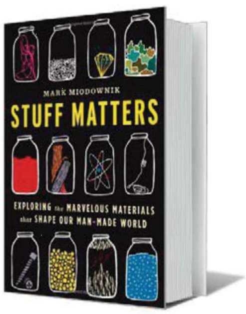
材料的故事

伦敦大学学院材料学教授马克·麦道尼克在《重要的材料》一书中描述了不锈钢、纸张、水泥、玻璃、塑料、瓷等常见的材料的神奇特性。

文 小贝



马克·麦道尼克



《重要的材料》

马克·麦道尼克在新书中提供了一张照片，照片上他戴着眼镜、穿着帆布鞋，坐在屋顶一个咖啡桌旁边，桌上摆着书、瓷杯、巧克力等物品。他说，这张照片中出现了10种物质，他要一一讲述它们的故事。“许多材料虽然就在我们身边，但我们并不了解它们。第一眼并不能看出它们的特性。大部分金属都是有光泽的或者灰色的，但有多少人能分辨出铝和不锈钢？塑料也令人迷惑，谁知道聚乙烯和聚丙烯的区别？”他知道这些材料的区别，他要告诉读者它们是怎么来的、是如何运作的，以及关于人类它们透露了什么。

马克·麦道尼克曾经在牛津大学学习材料科学，是喷气发动机合金专业的博士，在世界上多个最先进的实验室担任过材料科学家和工程师。一直以来，他对材料的热爱日益增长，他收集到的样品也越来越多，有的非常新奇，如一块来自美国NASA的气凝胶，气凝胶已经诞生了近100年，但许多人都没有亲眼看到过。“它没有你能感觉到的重量，只比空气略重（它99.8%的成分是空气），它的边缘消逝得无影无踪，所以你看不出它止于何处、空气始于何方。再加上它那鬼影般的蓝色，真的像是你手中擎着一片蓝天。”

他既是科学家，文字也很有诗意。他有一章专门写巧克力：“当你把纯黑巧克力放进嘴里、感觉它开始液化时，你感觉到的是把巧克力凝结在一起的V形可可黄油晶体开始松动。本来保存恰当的巧克力终生处于18摄氏度以下的环境中。现在，在你嘴里，它们第一次经受了更高的温度。它们就是为这一刻而生的。这是它们的处子秀，也是谢幕秀。当达到34摄氏度时，它们开始融化。”

他说，我们经常忘记，玻璃是一种很重要的材料，也许是因为当人们看不见它的时候，它才最管用。“中国人蔑视玻璃，更喜欢用纸糊窗户，这成了他们错过了科学革命的原因之一。”没有玻璃就没法研究科学：没有玻璃，就没有各种透镜——没有眼镜、放大镜或望远镜。化学家会用到许多玻璃制品，以至于每个专业的化学实验室都会有一个驻站的玻璃吹制工人，制作试管和量杯。没有玻璃，就不会有一般的瓶装啤酒了，因为在没有透明瓶子的时候，人们不关心啤酒的颜色。

麦道尼克引用了许多心理物理学的研究成果。这个学科专门研究人类对各种材料的感官反应。它想弄明白我们为什么能够接受厨房里的不锈钢水槽，却不能接受洗手间里的不锈钢水槽，为什么我们觉得木质地板和铸铁火车站很有诗意，却认为玻璃窗很平常。他写道：“不锈钢水槽是一种百折不挠的生活用品，它闪闪发亮，好像把什么丢进去都没问题。不管是肥肉、漂白剂还是酸性物质。它把陶瓷水槽赶出了厨房，如果我们愿意，它也能把陶瓷洗面盆赶出洗手间，但我们对这种新材料还不够信任，不愿意让它担当我们最亲密的处理污水的任务。不锈钢是我们这个时代的缩影。它干净、明亮，看上去坚不可摧，但又很民主，在不到100年的时间里它已经变成了我们最熟悉的金属。因为我们几乎每天都会把它放进嘴里——我们使用的不锈钢餐具——它们有一个透明的氧化铬保护层，所以我们使用不锈钢餐具时，不会尝到金属的味道，因为舌头不会接触到金属，口水不跟它发生反应。这意味着我们是第一代不用尝到我们的餐具的人。”

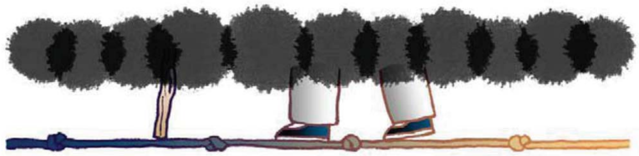
大家都有病

朱德庸


很好，公司的员工终于把环境卫生做好了。
我们教育了好多年，他们总算学会把垃圾扔到看不见的地方。
你别激动！
你冷静点！
千万别激动！
从头到尾都只有你在激动。
心理医生和一个病人之间的激动关系。
你在想什么？
我在算要工作多久才能买房。
算完之后发现要不吃不喝到我七十岁才能买房。
还是买墓地吧……
我想找一个能和我的灵魂交流的对象。
我想找一个能和我的灵魂交流的对象。
算了，我的宠物就是和我灵魂交流的对象。
老天，给我财富，给我美女，给我英俊，给我幸福……
老天，给我健康，给我快乐，给我权力，给我成功……
老公，给我回家！
唉……
结婚男人的真实生活……

姥姥的晚年生活

文 谢静（广州） 图 陈曦



7月份去西安看望92岁的姥姥。姥姥是河北人，一辈子经历过鬼子进村、抗日、内战、大饥荒，“文化大革命”……吃过许多苦，也随姥爷的工作变动辗转了好几个城市，最大的成就是带大了5个孩子和几个孙子孙女，包括我。

与姥姥待在一起几天，觉得老人实在很像小孩：需要全天候的照顾；除了等着你陪她“玩”，没有什么其他的事，需要你陪她聊天，听她翻来覆去地说一件事，带她下楼转转；她想干点家务，但又干不好；想管点事，也没人听她的，只是哄着她罢了；她情感脆弱，爱掉眼泪，有时还很固执。照顾她和照顾小孩一样，光有爱心不够，还要有耐心。

但是照顾老人这事儿比照顾小孩复杂多了。姥爷20年前就去世了，姥姥的5个孩子分布在广州、甘肃、河南和西安，姥姥的家在陕西的小城安康，刚开始姥姥去各个孩子家住，后来年纪越来越大，她跑不动了，也不愿再跑了，说她就想待在安康。当时5个孩子都退休了，所以大舅提出一个方案，5个人轮流去安康照顾她，每人3个月。两年后，二舅在照顾姥姥时，突然病了，腿疼严重，他提议将姥姥家迁到西安。因为在安康照顾姥姥，一旦照顾的人出了什么问题，对当地的情况又不熟，非常麻烦，而两个姨和她们的孩子都在西安，有个照应，另外西安交通、医疗条件都好些。于是他们就在大姨家楼上租了一套两室一厅的房子，每月1500元，简单置办了些家具，把姥姥接了过来。

在西安一住又是4年了，轮流制度仍在进行，但是他们有了些担忧，首先是经济问题。姥姥做过家属工，补交了养老保险后，每月可以拿到1300元养老金，90岁以后每月养老金又增加了200元，如果在安康1500元每月的开销差不多够了，但是现在每年要交2万多元的房租和物业管理费，养老金就远远不够了。现在儿女们都退休了，每个月只有微薄的退休工资，每年必交的房租对他们来说是一个不小的数字。

其次是人力，因为大舅3年前去世了，现在是4个人轮流，相当于每人每年3个月。两个姨要给自己的家人做饭，还要照顾孙子，每当轮到照顾姥姥时，就忙不过来。二舅身体不大好，我妈妈也快70了，每年扔下家里的一摊子事来西安住3个月，生活也不大习惯，不知还能撑多久。还有一个担心，现在姥姥生活可以自理，可是随着年龄越来越大，以后不能自理了，一个人照顾她可能还不够，那时该怎么办呢？而姥姥每当说到让儿女照顾自己，眼泪就下来了，说自己怎么活这么大岁数，拖累儿女。

小姨说，相比起安康的许多孤寡老人，姥姥算是很幸福了，一直有儿女陪伴。虽然如此，我觉得变老这个过程，还是很凄凉的。因为他们的生活是一种倒退，越来越没用，越来越孤独。

几年前，姥姥还经常出去转转，有次摔了一跤，胳膊摔断了住进了医院，住院费、手术费花了4万多元，虽然接好了，那只胳膊还是不大抬得起来。现在她走路越来越慢，儿女们也不大敢常带她出去转了。

3年前，大舅突发脑溢血去世了，当时谁也不敢把这件事告诉姥姥，瞒了半年，最后实在瞒不住了，让她提前吃了速效救心丸，才告诉她。虽然她说“还好没受啥罪”，但很长一段时间一提这事她都泪汪汪的。

这两年姥姥突然瘦了十几斤，困扰她多年的腿疼和心脏病都好了，可是耳朵渐渐不大灵了，脑子也有点糊涂。姥姥没上过学，不识字，平常最爱干的事就是和人聊聊天，她所有的信息都是从聊天中得来的。一旦听不见，唯一的信息来源就没有了。只能把她知道的那些事说了一遍又一遍。别人一聊天，她就着急，老想插话加入进来，可又听不清别人在说什么。小姨说姥姥现在常常想起很久以前的小事，神叨叨的，比如有天早上起来突然问小姨：“你爸死那年，他的那块手表去哪了？”

我给姥姥买了一台轮椅，想到她耳朵听不见了，有了轮椅可以多出去转转，看看外面。她见到轮椅又开始擦眼泪了，说她以后不坐，也不碰那个轮椅。她说：“安康的一个老太太就天天坐轮椅，每天她儿子把她推出去，她就耷拉着脑袋歪坐着，上楼梯时，就让她儿子抱着。”原来在姥姥印象里，轮椅就是彻底没用的标志。

本栏目投稿信箱：FRANKMW@VIP.SINA.COM



Let's Get Together
关注天达华联暇步士新浪官方微博
关注暇步士服装官方微信

17th Asian Games
INCHEON 2014

TISSOT
SWISS WATCHES SINCE 1853

官方指定计时



天梭豪致系列自动上弦2014年亚运会限量版
动力存储可达80小时

产品咨询电话：北京(010)5763 3189 上海(021)2412 5114 广州(020)6660 4092 沈阳(024)2358 9833 售后服务热线：400-670-1853 天梭未授权任何网上销售，购买时请到天梭官方授权零售商店